

**UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN**  
**CÁTEDRA DE ADMINISTRACIÓN GENERAL**  
**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO**

# **PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR URUGUAYA**

**Por:**

**ANA LAURA FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ**

**SANTIAGO MARTÍN ORELLANO ABAL**

**LEANDRO FRANCISCO SCÉVOLA ESCOBAR**

**COORDINADOR: MORIS EDUARDO CÚNEO GATEÑO**

**Montevideo**

**URUGUAY**

**2012**

PÁGINA DE APROBACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba la Monografía:

Título: Profesionalización de la empresa familiar uruguaya

Autores: Ana Laura Fernández Fernández  
Santiago Martín Orellano Abal  
Leandro Francisco Scévola Escobar

Coordinador: Moris Eduardo Cúneo Gateño

Carrera: Contador Público

Cátedra: Administración General

Puntaje: .....

Tribunal:

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA: .....

## RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente trabajo es profundizar en los aspectos fundamentales de la gestión de las empresas familiares y específicamente confeccionar un manual de buenas prácticas.

Las empresas familiares están siendo abordadas como objeto de estudio específico dentro de la Administración, pues son varias las razones que las hacen particulares. La interrelación entre el sistema familiar y la lógica empresarial, implica una complejidad adicional para las personas que están al frente de un negocio.

En nuestro país, como a nivel mundial, se destaca el porcentaje que representan las empresas familiares, así como su aportación en términos de empleo y al PBI, por lo cual es preocupante la alta tasa de mortalidad que presentan.

Como eje de este trabajo se analizan los aspectos que involucran el pasaje de una empresa personalista, hacia el manejo y desarrollo de una empresa profesional en las áreas relativas a la gestión. Para que en su desarrollo la empresa logre despegarse de la presencia del fundador como centro neurálgico, el desafío consiste: por un lado, en equilibrar la asignación de los recursos entre la familia y en la empresa, así como en la aplicación de herramientas específicas y generales de administración.

En la medida que la empresa pueda contar con una estructura adecuada y adaptarla a los cambios, realice un análisis estratégico, se apoye en criterios claros y métodos para tomar decisiones, cuente con un equipo de alto desempeño, cuente con políticas de recursos humanos que contemplen el carácter familiar de la empresa y con una cultura proactiva, la empresa familiar tendrá mayores perspectivas de crecimiento y desarrollo como una empresa profesional.

Del relevamiento realizado en el 2009 por el Centro de Empresas Familiares, surge que el panorama en Uruguay es que existe un escaso conocimiento y/o aprovechamiento de los instrumentos específicos para este tipo de empresas. En base a la encuesta realizada para este trabajo y a entrevistas personales a empresas de nuestro país, se relevan los principales problemas a los que se enfrentan y se analizan las cifras que permiten evaluar cuál es la situación en cuanto los mismos.

A manera de conclusión, se presentan una serie de recomendaciones que surgen de un profundo análisis de la literatura, así como de entrevistas a especialistas y directivos de empresas familiares uruguayas.

## AGRADECIMIENTOS

Al Cr. Moris Eduardo Cúneo Gateño.

A Paula Fordiqui Aúza.

A Guillermo Barbi, Olga Aldabalde y Domingo Rodríguez. A Silvia Spinak, Federico y Leandro Abal D'Imperio, Ricardo Méndez Algorta, Manuela González, María Gimena Canedo, Diego Rodríguez Fiorelli, Diego di Leoni y Facundo Zabala. A Estudio Bonomi, especialmente a Gonzalo, Juan Diego y Julio César Bonomi. A Livio Posenti.

A Luis Freda, a Lorena Míguez del Centro de Empresa Familiares, Alberto Gimeno, Mariela Grau de la Clínica de la Empresas Familiares, Elvira Domínguez, Anselmo Cattivelli, Martín Pérez del Castillo, Eduardo Vanrell, Inés Rodríguez Sarmiento, Adriana Bacchi, Anahir Benelli, Hermann Sthal, Martín Gervitz y Diego Balaguer.

Al personal de biblioteca de la Facultad.

A nuestras familias, amigos y todos aquellos que de una forma u otra nos apoyaron para poder hacer este trabajo.

## RESUMEN

Debido a la relevancia mundial que tienen las empresas familiares, realidad a la cual el Uruguay no es ajeno, por las dificultades que presenta su gestión y continuidad, este trabajo integra una revisión del estado del conocimiento con el relevamiento de la situación en nuestro país.

Cuando una empresa crece sin considerar los procesos generales de organización y específicos de empresas familiares, su desarrollo se basa en la presencia del fundador como centro neurálgico del que difícilmente pueda despegarse posteriormente.

Las dimensiones analizadas en este trabajo para el proceso de profesionalizar una empresa familiar son: estructura organizativa, proceso estratégico, sistema de control, toma de decisiones, políticas de recursos humanos, conformación del equipo directivo y cultura. A manera de conclusión, se presentan una serie de recomendaciones que surgen un profundo análisis de la literatura, así como de entrevistas a especialistas y directivos de empresas familiares uruguayas.

## DESCRIPTORES

Uruguay, empresa familiar, profesionalización, diseño organizacional, proceso estratégico, sistema de control, toma de decisiones, cultura, políticas de recursos humanos, equipo directivo, buenas prácticas.

## ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCION.....	1
2. MARCO TEORICO.....	6
2.1 CONCEPTO DE EMPRESAS FAMILIARES.....	6
2.1.1 Definición de Empresa Familiar.....	6
2.1.2 Tipología de la Empresa Familiar.....	8
2.1.3 ¿En qué se diferencian las empresas familiares de las no familiares?....	10
2.2 MODELOS TEORICOS.....	12
2.2.1 Modelo de los dos círculos.....	12
2.2.2 Modelo de los tres círculos.....	13
2.2.3 Modelo de equilibrio entre empresa y familia.....	14
2.2.4 Modelo de los cinco círculos.....	16
2.2.5 Modelo evolutivo tridimensional.....	18
2.2.6 Modelo de gestión de riesgo estructural.....	22
2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	26
2.3.1 Ventajas.....	28
2.3.2 Desventajas.....	29
2.3.3¿Cómo se traducen las características de las empresas familiares en ventajas competitivas?.....	32
2.4 PROFESIONALIZACION.....	34
2.4.1 Concepto de profesionalización.....	34
2.4.2 Grados de profesionalización.....	36
2.4.3 Profesionalización como proceso.....	37
2.4.4 Obstáculos a la profesionalización.....	38
2.5 INSTRUMENTOS, HERRAMIENTAS Y ÓRGANOS.....	41
2.5.1 <u>Instrumentos específicos de empresas familiares</u> .....	41
2.5.1.1 Plan estratégico familiar.....	42
2.5.1.1.1 ¿En qué consiste?.....	42
2.5.1.1.2 Etapas del proceso de planificación familiar.....	43
2.5.1.1.3 Pasos para la elaboración del plan estratégico familiar.....	44
2.5.1.2 Protocolo Familiar.....	47
2.5.1.2.1 Concepto de Protocolo Familiar.....	47
2.5.1.2.2 Características esenciales.....	48
2.5.1.2.3 Ventajas.....	48
2.5.1.2.4 Aspectos comprendidos.....	49
2.5.1.2.5 Proceso de formulación e implantación.....	49

2.5.1.2.6	Estructura estándar del protocolo.....	52
2.5.1.2.7	La fuerza de este instrumento.....	55
2.5.1.3	Plan de sucesión.....	56
2.5.1.3.1	¿En qué consiste?.....	56
2.5.1.3.2	Planificación de la sucesión.....	58
<u>2.5.2</u>	<u>Órganos.....</u>	<u>59</u>
2.5.2.1	Consejo Familiar.....	60
2.5.2.1.1	¿En qué consiste?.....	60
2.5.2.1.2	Funciones del Consejo Familiar.....	62
2.5.2.1.3	Razones para implementarlo.....	62
2.5.2.2	Foro Familiar.....	63
2.5.2.2.1	¿En qué consiste?.....	63
2.5.2.2.2	Funciones del Foro Familiar.....	64
2.5.2.3	Consejo de Administración.....	64
2.5.2.3.1	¿En qué consiste?.....	64
2.5.2.3.2	Funciones del Consejo de Administración.....	66
2.5.2.3.3	Consejeros externos e independientes.....	67
2.5.2.4	Consejo Asesor.....	68
3.	DIMENSIONES DE LA PROFESIONALIZACION.....	69
3.1	ESTRUCTURA.....	69
<u>3.1.1</u>	<u>Introducción.....</u>	<u>69</u>
<u>3.1.2</u>	<u>Dimensiones de la estructura organizacional.....</u>	<u>69</u>
3.1.2.1	Diseño organizacional.....	70
3.1.2.2	Departamentalización.....	71
3.1.2.3	Grado de formalización.....	72
3.1.2.4	Grado de descentralización.....	75
3.1.2.5	Grado de desarrollo de órganos específicos para la empresa familiar.....	76
<u>3.1.3</u>	<u>Estructura informal.....</u>	<u>77</u>
3.2	PROCESO ESTRATEGICO.....	78
<u>3.2.1</u>	<u>Introducción.....</u>	<u>78</u>
<u>3.2.2</u>	<u>Dimensiones del proceso.....</u>	<u>79</u>
3.2.2.1	Nivel de formalización.....	79
3.2.2.2	Grado de detalle de la planificación.....	80
3.2.2.3	Ambientes a analizar.....	81
3.2.2.4	Niveles de planificación.....	82
3.2.2.5	Implantación de la estrategia.....	84

3.2.2.6	Responsables del proceso.....	85
3.2.2.7	Tamaño de la empresa.....	85
3.2.3	<u>Modelos de planeación estratégica</u> .....	85
3.2.3.1	Modelo general para la planificación estratégica.....	86
3.2.3.2	Modelo de Interdependencia de Planificación empresarial y de la familia.....	88
3.2.3.3	Modelo del Proceso de Administración Estratégica.....	89
3.2.3.4	Modelo de Sostenibilidad de la Empresa Familiar.....	91
3.2.3.5	Modelo del Proceso de Planificación Paralela (PPP).....	93
3.3	SISTEMA DE CONTROL.....	97
3.3.1	<u>Concepto</u> .....	97
3.3.2	<u>Dimensiones del sistema de control</u> .....	101
3.3.2.1	Niveles de control.....	101
3.3.2.2	Enfoques del sistema de acuerdo a los mecanismos utilizados.....	103
3.3.2.3	Etapas del proceso de control.....	106
3.3.2.4	Tipos de controles.....	108
3.3.2.5	Mecanismos formales e informales.....	109
3.3.2.5.1	Control presupuestal.....	110
3.3.2.5.2	Mapas estratégicos.....	112
3.3.2.5.3	Cuadro de mando integral.....	113
3.3.2.5.4	Supervisión directa.....	114
3.3.2.5.5	Cultura.....	114
3.3.2.6	Órganos de control.....	115
3.3.2.6.1	El directorio.....	115
3.3.2.6.2	La dirección ejecutiva o Gerencia.....	116
3.3.2.6.3	Auditoría interna.....	116
3.3.3	<u>Agentes que interactúan con la empresa</u> .....	117
3.4	POLITICA DE RECURSOS HUMANOS.....	118
3.4.1	<u>Introducción</u> .....	118
3.4.2	<u>Sistemas de la Administración de Recursos Humanos</u> .....	122
3.4.2.1	Sistema de alimentación.....	122
3.4.2.2	Sistema de aplicación.....	123
3.4.2.3	Sistema de mantenimiento.....	123
3.4.2.4	Sistema de desarrollo.....	124
3.4.2.5	Sistema de control.....	125
3.5	PROFESIONALIZACION DEL EQUIPO DIRECTIVO.....	126

3.5.1	Introducción.....	126
3.5.2	<u>Dimensiones de la Profesionalización del equipo directivo.....</u>	126
3.5.2.1	Sistemas de dirección.....	126
3.5.2.2	Asesores externos.....	127
3.5.2.3	Capacitación.....	128
3.6	TOMA DE DECISIONES.....	129
3.6.1	<u>Introducción.....</u>	129
3.6.2	<u>Dimensiones de la toma de decisiones.....</u>	133
3.6.2.1	Racionalidad del proceso.....	133
3.6.2.2	Nivel y descentralización de las decisiones.....	135
3.6.2.3	Tipo de problemas.....	135
3.6.2.4	Estilos de toma de decisiones.....	137
3.6.2.5	Condiciones en la toma de decisiones.....	138
3.7	CULTURA.....	139
3.7.1	<u>Introducción.....</u>	139
3.7.2	<u>Dimensiones de la cultura.....</u>	142
3.7.2.1	Innovación.....	142
3.7.2.2	Estilo de liderazgo.....	142
3.7.2.3	Implementación de rutinas de cambio.....	143
3.7.2.4	Agentes de cambio.....	143
3.7.2.5	Resistencia al cambio.....	143
3.7.2.6	Comunicación.....	144
4.	PROBLEMAS ESPECIFICOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	145
4.1	PROBLEMAS RELACIONADOS A LA ESTRUCTURA.....	145
4.1.1	Falta de diseño de la estructura organizativa.....	145
4.1.2	División de trabajo poco formalizada y falta de coordinación.....	145
4.1.3	Gestión personalista con elevada centralización.....	146
4.1.4	Inadecuada alineación con la estrategia.....	146
4.1.5	Inexistencia de ámbitos de comunicación familiar.....	147
4.2	PROBLEMAS RELACIONADOS AL PROCESO ESTRATÉGICO.....	147
4.2.1	Organización y negocio maduros, con falta de espíritu emprendedor y de innovación.....	147
4.2.2	No aprovechar las oportunidades, ni establecer planes para el futuro....	148
4.2.3	Falta de asesoramiento externo.....	149
4.2.4	Resistencia a la internacionalización.....	150
4.2.5	Falta de planificación estratégica familiar.....	151
4.2.6	No planear la sucesión.....	151

4.2.7	No integrar presupuestos a la planificación.....	153
4.3	PROBLEMAS RELACIONADOS AL CONTROL.....	154
4.3.1	Ausencia de información necesaria para el control.....	154
4.3.2	Inexistencia de un Sistema Integrado de Gestión (SIG).....	154
4.3.3	Falta de evaluación de desempeño.....	155
4.3.4	Falta de alineación en el comportamiento.....	156
4.4	PROBLEMAS RELACIONADOS A LA POLÍTICA DE RECURSOS	
	HUMANOS.....	156
4.4.1	Falta de políticas de recursos humanos.....	156
4.4.2	Nuevas generaciones desinformadas y poco motivadas.....	157
4.4.3	Nepotismo.....	157
4.4.4	Falta de objetividad en las políticas y problemas con empleados no familiares.....	158
4.5	PROBLEMAS RELACIONADOS AL EQUIPO DIRECTIVO.....	159
4.5.1	Insuficiente formación para el desempeño de responsabilidades.....	159
4.5.2	Inadecuada planificación de la carrera interna.....	159
4.5.3	Resistencia a incorporar a los cargos directivos a personas idóneas no familiares.....	160
4.6	PROBLEMAS RELACIONADOS A LA TOMA DE DECISIONES.....	161
4.6.1	Proceso informal de toma de decisiones.....	161
4.6.2	Elevada centralización.....	162
4.6.3	Falta de objetividad en la toma de decisiones y resistencia a la participación de externos.....	162
4.7	PROBLEMAS RELACIONADOS A LA CULTURA.....	163
4.7.1	Falta de actitud proactiva y resistencia al cambio.....	163
4.7.2	Mala comunicación de objetivos a toda la empresa.....	164
5.	MANUAL DE BUENAS PRACTICAS.....	165
5.1	RECOMENDACIONES VINCULADAS A LA ESTRUCTURA.....	165
5.1.1	Rediseño de la estructura organizativa.....	165
5.1.2	Pasar de una empresa dirigida por una persona, a una dirigida por varias.....	167
5.1.3	Desarrollo de ámbitos de comunicación y órganos de gobierno.....	167
5.2	RECOMENDACIONES VINCULADAS AL PROCESO	
	ESTRATEGICO.....	173
5.2.1	Confeccionar un plan de empresa.....	173
5.2.2	Crear un ambiente que fomente y acoja nuevas ideas.....	174
5.2.3	Implementar un método de exploración de oportunidades.....	174

5.2.4	Desarrollar un plan de financiamiento.....	175
5.2.5	Analizar la conveniencia de incorporar un socio externo.....	175
5.2.6	Separar los activos inmobiliarios de las operaciones.....	176
5.2.7	Planificar el desarrollo a nivel nacional y luego internacional.....	176
5.2.8	Planificar la sucesión.....	177
5.2.9	Separar la sucesión de la propiedad de la sucesión en la gestión.....	178
5.2.10	Planificar la estructura de la propiedad.....	178
5.2.11	Confeccionar un buen cronograma de sucesión.....	179
5.2.12	Contar con un plan de respaldo.....	179
5.2.13	Empezar con un protocolo sencillo e irlo desarrollando.....	180
5.2.14	Revisar el protocolo y actualizarlo periódicamente.....	181
5.2.15	Incorporar mecanismos referidos a la compraventa de participaciones en el capital así como la venta a terceros.....	181
5.2.16	Establecer medidas ante el incumplimiento.....	182
5.2.17	Otorgarle fuerza jurídica al protocolo.....	182
5.2.18	Incorporar una cláusula de cierre al protocolo.....	183
5.2.19	Otras recomendaciones.....	183
5.3	RECOMENDACIONES VINCULADAS AL SISTEMA DE CONTROL.....	185
5.3.1	Adaptar los sistemas de información.....	185
5.3.2	Implantar un sistema de control de gestión.....	185
5.3.3	Implantar un adecuado sistema de control interno.....	185
5.3.4	Incorporar la autoevaluación a nivel directivo.....	186
5.3.5	Entender y respetar los roles de cada uno de los responsables.....	186
5.3.6	Desarrollar y conducir la organización informal.....	186
5.3.7	Adoptar la rendición de cuentas.....	187
5.3.8	Repartir el control entre las generaciones involucradas en la sucesión.....	187
5.3.9	Planificar la gestión de conflictos.....	187
5.4	RECOMENDACIONES VINCULADAS A POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS.....	188
5.4.1	Evitar el nepotismo.....	188
5.4.2	Contemplar la realidad de la empresa familiar en el diseño de políticas de recursos humanos.....	189
5.4.3	Procurar el desarrollo de nuevas generaciones informadas y motivadas.....	192

5.4.4 Mantener objetividad en el desarrollo de las políticas de recursos humanos.....	193
5.5 RECOMENDACIONES VINCULADAS AL EQUIPO DIRECTIVO.....	193
5.5.1 Preparar a los futuros directivos y diseñar un proceso al respecto.....	193
5.5.2 Conformar un equipo de alto rendimiento.....	196
5.6 RECOMENDACIONES VINCULADAS A LA TOMA DE DECISIONES.....	200
5.6.1 No reducir el papel de la familia en la empresa familiar.....	200
5.6.2 Separar las decisiones de gobierno y de dirección.....	201
5.6.3 Anticiparse a la definición de criterios y formalizarlos.....	201
5.6.4 Favorecer la toma de decisiones en grupo.....	201
5.7 RECOMENDACIONES VINCULADAS A LA CULTURA.....	202
5.7.1 Favorecer la internalización de valores.....	202
5.7.2 Forjar una organización flexible e innovadora.....	204
5.7.3 Mejorar la comunicación a través de los ámbitos adecuados.....	205
5.7.4 Proveer la información necesaria y capacitación.....	206
7. BIBLIOGRAFIA.....	208
8. ANEXOS.....	217
A. Entrevistas realizadas.....	218
B. Encuesta.....	226
C. Resultados de la encuesta.....	232

## LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

Figura N° 1 – Modelo de los dos círculos.....	12
Figura N° 2 – Modelo de los tres círculos.....	14
Figura N° 3 – Modelo de equilibrio entre empresa y familia.....	15
Figura N° 4 – Modelo de los cinco círculos.....	18
Figura N° 5 – Modelo evolutivo tridimensional.....	19
Figura N° 6 – Esquema del modelo de riesgo estructural.....	22
Figura N° 7 – Modelo de riesgo estructural.....	25
Figura N° 8 – Ámbitos para el desarrollo del protocolo familiar.....	49
Figura N° 9 – Evolución del desarrollo del protocolo.....	51
Figura N° 10 – Modelo general para la planificación estratégica.....	88
Figura N° 11 – Modelo de interdependencia de planificación empresarial y de la familia.....	89
Figura N° 12 – Modelo de proceso de administración estratégica.....	91
Figura N° 13 – Modelo de sostenibilidad de la empresa familiar.....	92
Figura N° 14 – Modelo del proceso de planificación paralela.....	94
Figura N° 15 – Proceso de toma de decisiones.....	131
Figura N° 16 – Etapas del proceso decisorio.....	133
Cuadro N° 1 – Aspectos de la gestión en empresas familiares.....	35
Cuadro N° 2 – Tipos de planificación y objetivos.....	96
Cuadro N° 3 – Perspectivas de control.....	100
Cuadro N° 4 – Niveles y tipos de control.....	102
Cuadro N° 5 – Sistemas de control.....	104
Cuadro N° 6 – Influencia de la cultura en las decisiones.....	141

## 1. INTRODUCCION

La empresa familiar ha sido un vehículo fundamental en la producción económica y tal vez sea la forma de organización comercial más antigua de la historia. Sin embargo, hace relativamente poco tiempo se empezó a investigar a fondo sobre las particularidades de la misma y su forma de gestión, diferenciándola así de las empresas no familiares.

La familia tiene ciertos fines y valores diferentes a los que tiene una empresa, pero cuando estas dos instituciones se entrelazan, la emotividad que mueve a la familia y la racionalidad que impulsa a la empresa, se superponen entrando en conflicto, lo que puede generar una gestión poco adecuada de la organización y romper la armonía familiar.

Innegable como la existencia del cambio es que surgen conflictos, así como que las personas y los negocios tienen un ciclo de vida. Cada etapa de la vida de las personas se asocia por lo general a determinado tipo de intereses, de manera que en una institución en que participan dos o más generaciones de una misma familia es lógico que cuando los mismos se encuentran en diferentes momentos de la vida, tengan distintas necesidades. Aunque las mismas pueden ser ciertamente complementarias, tanto en la medida en que se ha procurado generar una comunicación abierta, así como la gestión realizada por los progenitores de la familia, puede dar como resultado que, los cambios en la evolución familiar respecto a la empresa, sea algo planeado en contraposición a algo resistido y muy probablemente condenado al fracaso. Del manejo que se haga de la sucesión en la empresa familiar, cuando en cualquier integrante domina la esfera emocional, es que el natural conflicto o desafío que ocurre en toda empresa, puede desencadenar en vez de algo positivo y un crecimiento, en algo destructivo y a un inevitable fracaso.

Por otra parte hay decisiones relevantes que se toman sin considerar a los involucrados, a la vez que decisiones más rutinarias pueden llegar a ser una fuente de conflicto permanente. Por eso más allá de la capacitación que pueden tener los familiares que se desempeñan en la dirección y/o gerencia, existen también otros factores individuales que pueden ser determinantes en la continuidad de la empresa familiar. Cúneo (2009) expresa que herramientas como el Protocolo Familiar, el Plan estratégico familiar y el Plan de Sucesión, son elementos clave para poder anticiparse a conflictos, que sin embargo muchas veces se reniega de su utilidad.

Si bien la transición no es algo fácil, los cambios en la sociedad llevan a que hoy en día el tiempo para adaptarse sea más reducido, comprometiendo la supervivencia de cualquier organización. Esto implica que si bien los parámetros van siendo ajustados, en el caso de la empresa familiar no es suficiente lograr una mayor profesionalización sino que además se debe considerar entre cosas la diferenciación, su internacionalización, la incorporación de tecnología, por lo que el reto principal es desarrollar una nueva perspectiva donde los criterios de familia no dominen los empresariales.

Algo que distingue a este tipo de empresas es que lo que puede señalarse como ventajas frente a las no familiares, se pueden transformar en grandes inconvenientes cuando se pierde la armonía familiar. Aquellas que potencian sus sistemas de dirección y promueven la profesionalización, presentan ciertos rasgos que las alejan de las empresas que no han podido superar los clásicos obstáculos. Sin embargo dichos pasos hacia una empresa exitosa no es que sean resultado del azar, sino más bien de la combinación de características que apuntan hacia una estructura profesional en oposición a una personalista.

Así como está el abordaje de los modelos que refieren en forma específica a los desafíos y problemáticas de la empresa familiar, lo interesante resulta de considerar que los cambios y la evolución que ocurre en la ciencia de la administración permiten hoy conceptualizar un modelo de gestión que puede explicar el porqué del éxito de ciertas empresas. De acuerdo a lo planteado por Birkinshaw y Goddard (2008), consideramos que rasgos característicos de las empresas familiares pueden ser fuente de ventaja competitiva en la medida que, de acuerdo a las características del entorno en que cada empresa actúa, así como del sector al que pertenece, se contemplen ciertos principios que implican un cambio a la visión tradicional de hacer las cosas.

Leach (2010) señala que al inicio el fundador de la empresa familiar debe encargarse que la misma sobreviva en base a los recursos disponibles. En dicho lapso de tiempo suele predominar la informalidad en los sistemas de información, control, planificación y dirección. A medida que las ventas y los índices de actividad crecen, los métodos anteriores ya no son eficaces, por lo que surge la necesidad de cambiarlos. Esto en general es advertido pero no existen mecanismos que establezcan hacia dónde se debe gestionar el cambio.

La gestión profesional implica la sofisticación de los métodos y criterios de la gestión empresarial, de manera que lo que en un momento es eficaz pero desordenado e intuitivo, pasa a ser algo planificado, explícito y calculado. La empresa deja de ser manejada por los acontecimientos para dar paso a un manejo planificado de la misma. El desafío es adaptar el management, dejando atrás la estructura y estilo personalista, pasando a un manejo profesionalizado que implica un criterio inspirado en la planificación y control del crecimiento, a través de la aplicación de modelos estratégicos de gestión. Para ello es necesario abordar desde un punto de vista estratégico las distintas funciones que existen en una organización: planificación, dirección, organización, coordinación y control, para lograr que todas las partes de la empresa estén integradas en una unidad coherente y manejable.

Ros (2011) recoge ciertos casos de empresas familiares nacionales que mediante un proceso pasaron de ser una micro o pequeña organización a una grande, ordenada y profesional institución de renombre que sigue bajo el control de la familia.

¿Cuáles son los puntos en común de estas empresas familiares uruguayas que logran profesionalizarse, ordenarse y crecer? ¿Es posible identificar recomendaciones acerca de los pasos a seguir en una empresa familiar para poder llegar a una gestión profesional? Teniendo en cuenta la diversidad y la complejidad ¿se puede crear un manual de buenas prácticas para la empresa familiar?

Atendiendo al predominio de las empresas familiares en la región y en particular en nuestro país, que según estimaciones representan más del 80% del conjunto total de empresas (La Diaria, 12 de julio de 2012), consideramos oportuno abordar la temática relacionada a la profesionalización de dichas organizaciones.

Partiendo de la investigación del estado del conocimiento, el objetivo fundamental del trabajo es identificar qué pasos y cuáles son las herramientas que constituyen una condición necesaria para que empresas familiares puedan encarar los desafíos característicos de este tipo de organizaciones, logrando una gestión profesionalizada para competir exitosamente en el actual contexto mundial.

A partir de nuestra experiencia laboral en empresas familiares y conocimientos sobre la realidad de otras organizaciones de igual tipo, hemos visualizado que el enorme potencial que poseen, difícilmente se logra desarrollar al máximo. Muchas veces los empresarios no cuentan con los conocimientos administrativos necesarios para poder

organizar una empresa que ha crecido rápidamente pero en forma desordenada, mientras que en otras oportunidades son renuentes a cambiar recetas que antes les han resultado efectivas. Por otra parte quienes dirigen estas empresas pueden no explotar adecuadamente su tiempo, priorizando las cuestiones urgentes y dejando de lado aspectos esenciales, que afectan la vida de la empresa y las relaciones familiares a mediano o largo plazo.

Creemos que un manual de buenas prácticas que aborde el problema de investigación planteado, puede ayudar a ordenar y sistematizar los pasos para un crecimiento sustentable de dichas organizaciones, que pueda ser utilizado como marco de referencia para este tipo de empresas. En el Uruguay, no existe suficiente material que logre concentrar estos conceptos, por ello asumimos el desafío de realizar este trabajo; con nuestra experiencia, con la formación que la facultad nos ha brindado y mediante la guía y monitoreo que oportunamente realizó el Cr. Cúneo.

En el capítulo 2 se repasan las definiciones, tipologías y modelos de empresas familiares, señalando sus principales características, aportes y limitaciones. Asimismo se analizan las ventajas y desventajas. Respecto a la profesionalización, se define el concepto así como los principales desafíos y se señalan algunos rasgos de empresas familiares exitosas. Por otra parte se analizan los órganos y herramientas específicas para las empresas familiares, señalando sus principales características y aspectos de su deber ser.

En el capítulo 3 se plantean las dimensiones de la profesionalización, señalando los principales aspectos involucrados en el logro de una empresa familiar profesional. En cada una de las variables se realiza una síntesis de lo propuesto por los diversos autores, señalando los principales temas a abordar.

En el capítulo 4 están señalados y conceptualizados los problemas específicos a los cuales se enfrentan las empresas familiares en referencia a la gestión.

En el capítulo 5 se presentan una serie de recomendaciones puntuales para poder abordar los problemas y situaciones relacionadas en la gestión de empresas familiares.

### Metodología utilizada

Realizamos una investigación bibliográfica para estudiar el estado del conocimiento, para luego realizar un análisis que a efectos de profundizar en el mismo. Desarrollamos un marco teórico que contiene los principales conceptos a investigar.

Para el trabajo de campo, utilizamos la técnica de entrevistas personales con integrantes de diversas empresas familiares exitosas así como a distintos especialistas en empresas familiares y en temas legales. Otra parte del trabajo en el mundo empírico, consistió en la realización de una encuesta publicada en Google Docs, enviada por mail a varias empresas en base a una muestra no estadística.

Dada la circulación de la encuesta a través de contactos directos con empresas familiares, así como a través de contactos indirectos, la cifra total a la que llegó dicho cuestionario está en el entorno de cincuenta empresas, de las cuales surgieron las doce empresas familiares que contestaron el cuestionario que incluido en los anexos. Este hecho implica una limitante a nuestro trabajo, aunque entendemos que en términos generales está recogida la situación de las empresas familiares uruguayas.

### Consideraciones iniciales

Debe señalarse que las empresas analizadas en este trabajo, tanto para la definición de problemas como el planteo de recomendaciones, son las empresas familiares, por lo que no debe confundirse con las comprendidas en la categoría de PyMEs. Aunque una gran mayoría de las PyMEs en Uruguay son empresas familiares, este trabajo no está enfocado a este tipo de empresas sino a todas las empresas que se identifican como familiares, exceptuando únicamente las microempresas.

## 2. MARCO TEORICO

### 2.1 CONCEPTO DE EMPRESAS FAMILIARES

#### 2.1.1 Definición de Empresa Familiar

Son varias las características que diferencian a las empresas familiares de las demás empresas. Sin embargo, se plantea como un problema aún sin resolver el definir con precisión qué es una empresa familiar de forma que incluya las características peculiares básicas y globales, resultando además práctico para la realización de diagnósticos y desarrollar sus fortalezas esenciales (Gallo, 2008; Gimeno, 2004). Teniendo esto en cuenta a partir de los rasgos que diversos exponentes han identificado, intentaremos plantear una definición para este trabajo.

Se puede considerar a la empresa familiar como un sistema que resulta de la interacción de dos subsistemas: el empresarial, asociado a una lógica racional cuyo fin último es la rentabilidad, y el familiar, donde la armonía y felicidad familiar son sus fines característicos (Cúneo, 2009; Gersick, Davis, McCollom, Lansberg, 1997).

Según Bork, Jaffe, Lane, Dashew y Heisler (1997, p.27) las empresas familiares están integradas por familiares los cuales comparten la propiedad y el management. Al respecto, Lea (1993, p.23) agrega que es una sola familia quién la opera, la administra o ejerce otra forma de control. Dichos rasgos también son observados por Amat (1998, p.13) quién en cambio los presenta como “el deseo de sus fundadores y sucesores que la propiedad y la gestión de la empresa se mantengan en manos de la familia”.

En contraposición Leach (2010, p.22) expone que:

*Deberían evitarse los puntos de vista demasiado rígidos – considerar solamente la participación en la propiedad o la composición del management con frecuencia da una perspectiva inadecuada y lleva a conclusiones erróneas [...] simplemente se considera empresa familiar aquella que está influenciada por una familia o un vínculo familiar.*

Alineado con este punto de vista Gallo (2008, p.27) señala:

*hay tantas empresas familiares diferentes en el mundo, y surgen tantas nuevas que muchos estudiosos piensan que el empeño por encontrar esta definición puede resultar vano, y por tanto prefieren aceptar que una empresa es familiar cuando sus protagonistas así lo aceptan.*

Se ha observado que existe consenso en que son tres elementos concretos que hacen a una definición comúnmente aceptada en el mundo académico. Al respecto, Gallo (2008, p.27) señala que una empresa familiar cuando cumple que:

- A. Está en manos de una familia la capacidad final de controlar el poder de decisión, habitualmente unida a la propiedad.
- B. Hay miembros de la familia desempeñando responsabilidades de gobierno y dirección, en los órganos y posiciones en que habitualmente se ejerce el poder.
- C. Como mínimo hay miembros de la segunda generación incorporados a la empresa.

En otro plano, algo que identifica a este tipo de empresas es que la presencia de la familia se asocia a la existencia de un componente emocional, capaz de influir poderosamente en varios aspectos. De acuerdo a las distintas posiciones que pueden ocupar las personas que integran una familia o la empresa familiar a través del esquema del modelo de los tres círculos (Tagiuri y Davis, 1996), se puede identificar distintos grupos de interés (Amat, 1998). A su vez Gallo (2008, p.41) plantea la existencia de “la propiedad que se califica como ‘propiedad psicológica’ que en algunos miembros de la familia [provoca actúen como plenamente convencidos] de tener mayores derechos que los que realmente les confiere su nivel real de propiedad”. Según Bork *et al* (1997, p.33) los factores emocionales pueden por ejemplo, llegar a obstaculizar la aplicación de recomendaciones elaboradas por asesores expertos en distintas áreas.

Si bien la presencia de los factores emocionales no es un aspecto suficientemente contemplado en las diversas definiciones observadas, sí es abordado por Belausteguigoitia (2004, p.21) quién expone: “una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas”.

Asimismo entendemos que el criterio de rentabilidad que aplica a las empresas familiares, difiere del de otro tipo de empresas en sentido que aquí no priman los resultados a corto plazo, aunque es recomendable, que guarde cierta relación respecto a un retorno de mercado para los titulares de participaciones en el capital de la empresa. Dicho rasgo es algo a resaltarse por el hecho que su razón de ser no deja de ser la misma que la de cualquier otra empresa: obtener ganancias a través de la realización de una actividad económica organizada. Sin embargo por el énfasis en el largo plazo, la idea de obtener ganancias puede estar suavizada. Por otra parte, en el actual contexto del mundo de los negocios es imprescindible no cerrarse al concepto tradicional de rentabilidad, sino por cierto considerar que se puede apuntar a una ganancia a largo plazo y que la misma puede no necesariamente pasar por los resultados que reflejan los estados contables de la empresa, sino que viene dada por su valor futuro o la realización a largo plazo.

Dadas las interacciones entre personas con vínculos afectivos complejos en los negocios de familias empresarias (Correa, Restrepo y Acevedo, 2007), es necesario puntualizar que la continuidad depende de cuánto se logre desensibilizar a la empresa (Leach, 2010). Dicho proceso implica la profesionalización de las funciones administrativas originalmente planteadas por Fayol, las cuales Robbins y Coulter (2000, p.11) sintetizan como dirección, organización, control y planificación, las cuales pueden presentar ciertas particularidades por tratarse de una empresa familiar.

La definición que proponemos para el abordaje de este trabajo consiste en que son empresas familiares aquellas organizaciones cuyo objetivo es aumentar el valor a largo plazo, que se caracterizan por una vocación de continuidad y permanencia de la familia en su propiedad y dirección, en las que además los factores emocionales tienen gran influencia.

### 2.1.2 Tipología de la Empresa Familiar

Considerando que no es posible que en una sola definición de empresa familiar estén contemplados todos los casos, se establece que son dos los sistemas mayormente utilizados para clarificar los distintos tipos de empresas: las escalas que marcan el grado de implicación de la familia en la empresa y el desarrollo de tipologías (Tápies, 2011). A su vez Gallo (2008, p.28) plantea la necesidad de utilizar este tipo de herramientas puesto que identificar “los tipos más significativos, ayuda a no

generalizar sin fundamento, extrapolando lo que se conoce de una o pocas empresas familiares a todo el conjunto de las mismas”.

El modelo F-PEC (Astrachan, Klein y Smyrnios, 2002) citado en Gallo (2008, p.38) identifica diferentes tipos de empresa familiar, en función a la participación de la familia de acuerdo a tres subescalas: poder, experiencia y cultura. Tápies (2011, p.15) plantea que es el modelo más destacado y Gallo (2008, p.39) señala que su riqueza radica en poder estandarizar el resultado de investigaciones de manera de poder extraer conclusiones y hacer comparables los resultados.

Respecto al sistema de tipologías, existe una muy amplia variedad resultante del análisis de la interrelación entre diferentes variables. Una que integra varios aspectos de interés citada por Gómez (2000, p.9), es la clasificación de Gallo (1995) de empresas familiares en función de las variables: conexión entre la familia y la empresa, e intención de continuidad estratégica, llegando a identificar los siguientes tipos:

- 1 La empresa de trabajo familiar (ETF): en donde los miembros quieren continuar unidos en la propiedad y promueven que muchos de ellos trabajen en ésta libre y responsablemente;
- 2 La empresa de dirección familiar (EDF): los propietarios tienen la voluntad de continuar unidos en la propiedad pero sólo los más capacitados trabajan en ésta;
- 3 La empresa de inversión familiar (EIF): los miembros están unidos para hacer inversiones en distintas actividades y su trabajo se basa en tomar las decisiones de gobierno y no de dirección;
- 4 La empresa familiar coyuntural (EFC): los miembros están unidos como propietarios por circunstancias históricas como las de una herencia, pero tan pronto puedan la venderán por falta de continuidad del nexo que unió su empresa y familia.

Gómez (2000) agrega que “cada uno de estos tipos da lugar a una dedicación distinta de los miembros de la familia, así como unas relaciones muy particulares con los otros asociados”.

Otra tipología más reciente es la desarrollada por Gimeno, Bauleno y Coma-Cros citada por Güenaga y Riva (2011, p.19) en la cual se identifican cinco categorías de empresas familiares en relación a las variables nivel de complejidad y grado de

desarrollo de la estructura. Más recientemente se agregó una sexta que contempla una situación distinta a la noción de empresa familiar (Gimeno, Baulenas y Coma-Cros, 2011).

- 1 Modelo Capitán: en el que se combina una baja complejidad de la familia así como de la empresa.
- 2 Modelo Emperador: donde el nivel de complejidad de la empresa como de la familia es elevada. Se caracteriza en que dos generaciones comparten la propiedad.
- 3 Modelo Equipo Familiar: en esta categoría la complejidad de la familia supera la de la empresa.
- 4 Modelo Familia Profesional: donde la complejidad de la empresa supera la de la familia y se observa una eficiente gestión y eficiencia.
- 5 Modelo Corporación: es el dominante, hacia el cual tienden los demás y se caracteriza por presentar la mayor complejidad de la empresa y de la familia.
- 6 Grupo de Inversión Familiar: aquí el rol de la familia no refiere a la gestión de las empresas sino que se relaciona con la búsqueda de inversiones apropiadas en activos y empresas.

Aunque puede constituir una limitación al trabajo el no abordar uno de los tipos de empresa familiar identificados para evaluar su nivel específico de profesionalización en nuestro país, para el objetivo planteado consideramos tomar como supuesto que en la realidad uruguaya están presentes todos los tipos de empresa familiar.

### 2.1.3 ¿En qué se diferencian las empresas familiares de las no familiares?

Vinculado al intento de definir el concepto de empresa familiar, se puede considerar qué elementos distinguen a este tipo de organización de las empresas no familiares. En esencia lo que se debe lograr y lo necesario para tener éxito desde cierto nivel de abstracción es exactamente lo mismo para ambos tipos de organizaciones: tomar recursos del ambiente para, a través de un trabajo organizado ser capaz de agregar valor y brindar el resultado de su operativa de manera que sea beneficioso para la sociedad en su conjunto. García (2010, p.1) citando a Corona (2005) plantea que la característica esencial de la empresa familiar “es su conexión con una familia, o grupo familiar, que posee una influencia directa en el gobierno, en la dirección y en el control de la misma”.

Sin embargo en base a diversas investigaciones Amat (1998, p.45, 49), Dreux IV (1990) citado por Belausteguigoitia (2004, p.33) y Gallo (2008, p.40, 45), identifican ciertas particularidades de naturaleza objetiva que presentan las empresas familiares en general y respecto a empresas comparables no familiares en términos de tamaño y edad:

- mayor margen sobre ventas;
- tienden a sobrecapitalizarse, contraer pocas deudas y suelen tener alta liquidez;
- los negocios no están tan desarrollados en sentido de no ser tan grandes como podrían llegar a serlo;
- mayor eficiencia tecnológica, dada por el número de patentes e invenciones;
- una incorporación más lenta de tecnologías;
- mayor presencia en sectores tradicionales;
- menor intensidad en capital y mayor intensidad en mano de obra;
- menor diversificación y grado de internacionalización;
- menor propensión a la integración vertical;
- menor ritmo de crecimiento;
- menor delegación y nivel de autonomía en las estructuras de responsabilidades;
- menor implantación de modos destinados a la coordinación formal entre directivos y mandos;
- sistemas de dirección menos profesionalizados;
- operan sin un sistema burocrático rígido y hay una tendencia a contar con un soporte gerencial limitado.

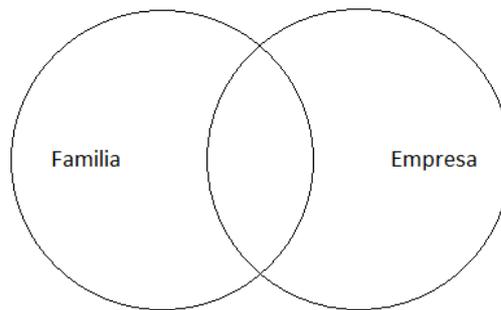
## 2.2 MODELOS TEORICOS

### 2.2.1 Modelo de los dos círculos

Estudios multidisciplinares en empresas familiares publicados en artículos durante las décadas de 1960 y 1970, permitieron llegar a un consenso del porqué de algunas decisiones en dichas empresas. Es así que condujeron a la elaboración de un modelo conceptual que visualizaba a la empresa familiar como el resultado de la interacción de dos subsistemas: la familia y el negocio (Gersick *et al.*, 1997, p.5; Cúneo, 2009, p.9).

Figura 1

#### MODELO DE LOS DOS CÍRCULOS



Fuente: Cúneo (2009)

El enfoque sistémico permite visualizar a la empresa familiar como la interdependencia entre dos sistemas con distintas reglas. Por un lado la familia tiene una fuerte base emocional, caracterizada por ofrecer protección de sus integrantes y una minimización del cambio. La lógica empresarial en cambio tiene una base racional, cuyo objetivo es obtener resultados de diversa índole y se trata de aprovechar el cambio.

Por tanto si bien en principio tienen características incompatibles, existe una interrelación entre ambos sistemas, que puede ser fuente tanto de conflictos (Leach, 2010) así como de ventajas competitivas, pues se señala que la motivación de los

familiares es distinta a una meramente económica entonces su compromiso es mayor (Gimeno y Baulenas, 2002).

### 2.2.2 Modelo de los tres círculos

Tagiuri y Davis (1982) realizaron una subdivisión dentro del círculo de la empresa en dos subsistemas: el de propiedad y el de dirección/gerencia, quedando de esta manera conformado el modelo de tres círculos que describe el sistema de empresas familiares conformado por los subsistemas gestión de la empresa, propiedad y familia, independientes pero superpuestos (Cúneo, 2009).

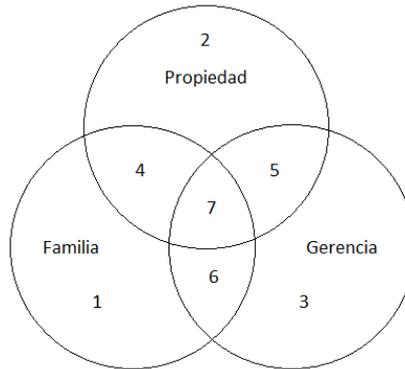
Este modelo permite ubicar a todos los integrantes la familia y/o la empresa de forma que cada uno ocupa una sola posición en el sistema de la empresa familiar. Por ejemplo, la posición que ocupa el familiar que es propietario y trabaja en la empresa, difiere radicalmente de la que ocupa una persona que sólo es familiar pero no trabaja ni tiene participación en el capital de la empresa. Cada una de las siete ubicaciones posibles se asocia a ciertos intereses, los cuales resulta necesario tener presente para comprender las decisiones de los diferentes actores. Gallo (2008, p.38) señala que “según se superpongan en mayor o menor grado cada uno de los tres círculos, se estará frente a tipos diversos de empresas familiares.”

Por otra parte se puede visualizar tres áreas o fuentes de posibles conflictos, que si bien son inherentes a cada círculo, los mismos pueden coexistir. De esto resulta que la complejidad es mayor que en las empresas no familiares, en las que sólo existen problemas de los círculos de propiedad y empresa.

Entre los principales aportes de este modelo se pueden señalar que:

- Permite comprender la fuente de conflictos personales
- Muestra cómo la posición determina los intereses desde la perspectiva individual de cada actor (Amat, 1998, p.25; Cúneo, 2009, p.11; Gersick *et al.*, 1997, p.7).

Figura 2  
MODELO DE LOS TRES CIRCULOS



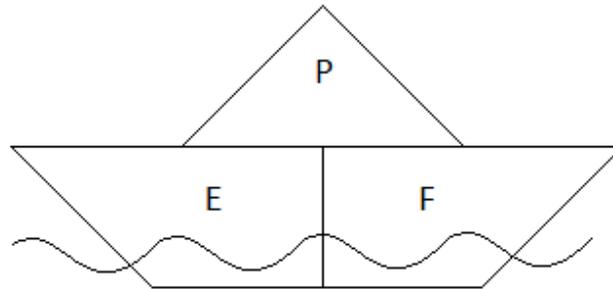
Fuente: Cúneo (2009)

### 2.2.3 Modelo de equilibrio entre empresa y familia

Identificando como partes integrantes a la familia, la empresa y el gobierno, este modelo ilustra a la empresa familiar comparándola con la estabilidad de un barco, en la cual los elementos internos así como los externos son capaces de generar desequilibrios. El gobierno en este modelo no refiere necesariamente a la propiedad, pues Belausteguigoitia (2004, p.8) incluye en lo que sería la cabina de mando a un capitán que representa a “quienes pueden tomar decisiones relevantes dentro de la organización, como los propietarios y los directores de empresa, que suelen ser los padres de familia”.

A pesar de la semejanza con los elementos que conforman el modelo de tres círculos, la interacción aquí no se plantea por la superposición de los círculos, sino por la inclinación que se le da al barco. Asociando la proa a la familia (F), la popa a la empresa (E), el capitán (P) desempeña el rol de guiar el barco – que entre otras cosas implica determinar la inclinación del mismo - contando con la colaboración y apoyo de la tripulación, la cual involucra tanto a quienes integran la familia así como quienes solamente integran la empresa en calidad de empleados.

Figura 3  
MODELO DE EQUILIBRIO ENTRE EMPRESA Y FAMILIA



Fuente: Belausteguigoitia (2007)

Respecto a la interacción entre los elementos se resaltan ciertas ideas que ilustran sobre los posibles conflictos y el desafío al que se enfrentan los líderes:

- La autoridad del capitán no basta para que todas las órdenes se cumplan pues parte o toda la tripulación puede amotinarse, por ello dicha tripulación debe tener claro que el puerto objetivo es un buen puerto para ella.
- Puede haber diferencias entre el capitán y la tripulación, que ayuden a la consecución objetivo del barco o en cambio ser destructivas.
- El viaje es largo y complicado, entonces los integrantes no deben perder eso de vista y que cada uno depende del desempeño de los demás para llegar bien a destino.
- Puede que haya división entre la tripulación y ante las condiciones de navegación el capitán incline el barco de manera que una parte queda más expuesta al peligro. Ello conlleva a que una parte se pueda sentir amenazada, lo cual naturalmente da origen a reclamos.
- El capitán busca satisfacer las demandas de todos, lo cual no siempre resulta posible, además de que pueden darse situaciones en que los tripulantes pierden de vista que van en el mismo barco.
- Si las olas ya cubrieron una parte del barco, el mismo se hundiría sin posibilidad de salir a flote nuevamente.

La canalización de recursos es lo que debe cuidarse y se compara con la inclinación del barco. Pero éstos no sólo implican dinero, sino también tiempo y energía. La exposición al peligro de cualquier parte del barco implica que la empresa deja de percibir los beneficios y/o se descuide a la familia. Belausteguigoitia (2004, p.11)

advierde que “los padres de familia que son líderes de empresa juiciosos, suelen adoptar políticas de austeridad hacia ambas partes” y se basan en la idea que “el dinero invertido en la empresa puede dar para la familia, pero el dinero invertido en la familia no da para la empresa”. El autor agrega al respecto que por más lógico que sea dicho planteo, se debe evitar que la familia se vea resentida en el goce de los beneficios, lo que puede llevar a distanciarse del proyecto.

Así como las condiciones de navegación de un barco no siempre son las mismas y que la realidad de una empresa familiar es mucho más compleja que conducir un barco, el modelo muestra las contradicciones que se viven en estas organizaciones y la necesidad de lograr un equilibrio dinámico entre empresa y familia (Belausteguigoitia, 2004).

#### 2.2.4 Modelo de los cinco círculos

Tomando como base el modelo de los tres círculos Amat (1998, p.25) plantea que la empresa familiar se enfrenta básicamente a cinco tipos de problemas, de manera que cada uno de ellos queda identificado a un círculo de este modelo. Dentro del círculo de la empresa del modelo de tres círculos, el autor distingue por un lado problemas asociados al negocio, así como otros que se vinculan a la gestión. Además incorpora un área central que es la sucesión.

El principal aporte es que, integrando distintas disciplinas y basándose en evidencia empírica, logra estandarizar los distintos tipos de problemas a los que se ve enfrentada la empresa familiar, mostrando tanto aspectos específicos que los condicionan así como las alternativas para superarlos. Como resultado, el modelo logra integrar factores de diversa naturaleza que condicionan el éxito y continuidad de este tipo de organizaciones.

Respecto a los círculos de la familia y de la propiedad, su esencia es la misma en los distintos modelos vistos hasta ahora, sin embargo algunos conceptos señalados por Amat (1998, p.29) se destacan por su claridad:

- En el círculo de la familia se plantea que las tensiones son normales y hasta pueden ser positivas, sin embargo los problemas se agravan por ausencia de estructuras de gobierno y reglas que clarifiquen la relación entre empresa y familia.

- En el círculo de la propiedad se destaca que el agravamiento de problemas tiene como posibles fuentes: la desinformación, la dispersión del capital en muchos accionistas, así como en la ineficacia de órganos como la junta de accionistas y el consejo de administración (o directorio).

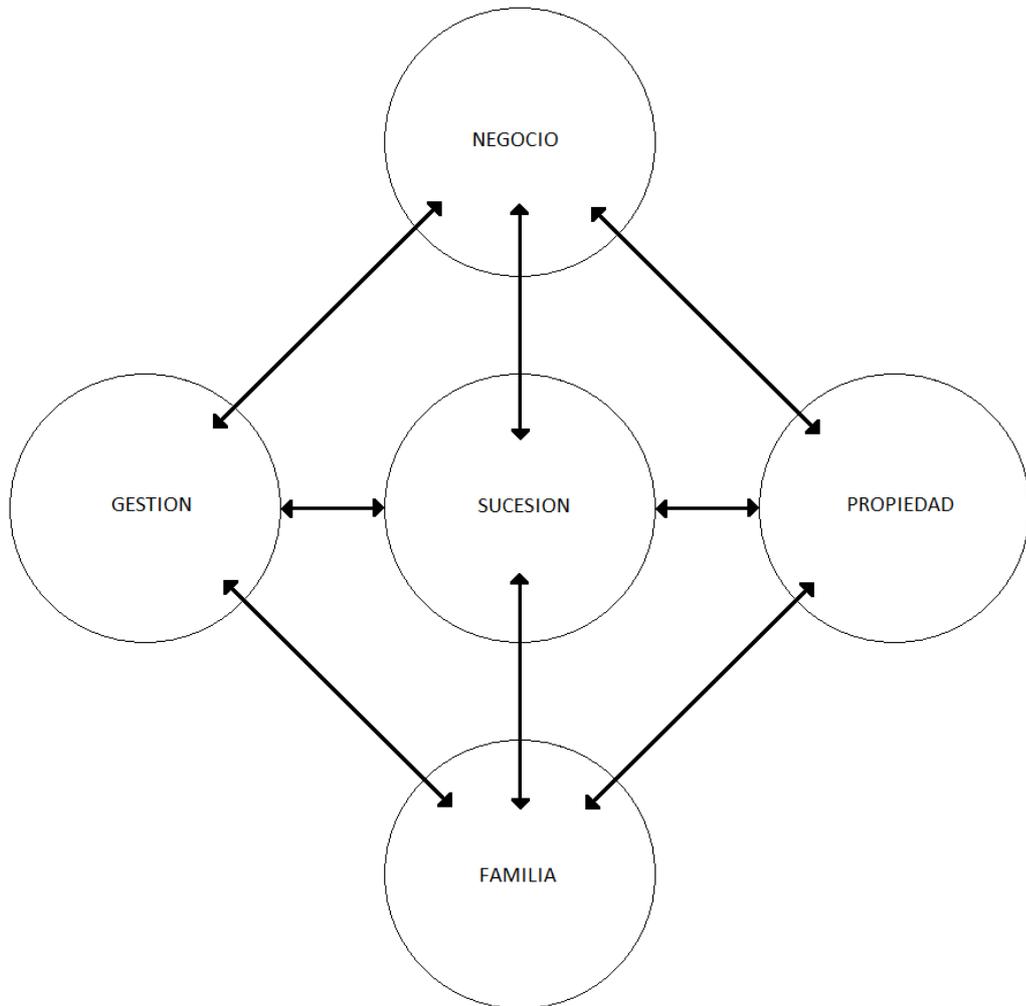
En el círculo del negocio Amat (1998, p.27) resalta como factores esenciales “el tipo de estrategia por la que se ha optado y las características de su proceso estratégico”. Dada la amplitud de elementos que los componen, consideramos oportuno resaltar que respecto al proceso se debe analizar la formalización del mismo, así como la eficacia en la utilización de los órganos responsables y herramientas de planificación. Respecto al tipo de estrategia, las variables aquí consideradas refieren al grado de desarrollo en aspectos tales como la internacionalización, la diferenciación, el uso de tecnologías y la planificación de los recursos. La combinación de éstas puede dar lugar a tipologías de estrategia como ser reactiva o proactiva, de liderazgo o de seguidor, entre otras.

La gestión refiere a la alineación de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y materiales para implantar la estrategia seleccionada y así lograr la consecución los objetivos. Referido a cómo se implantan y ejecutan los elementos identificados para la estrategia, las dimensiones señaladas por Amat (1998, p.28) en este círculo son:

- Grado de profesionalización, como medida de cuánto se ve la empresa apartada de los criterios de mercado, por la incidencia de la familia en temas como profesionalidad requerida de los recursos humanos, utilización de instrumentos de administración y de técnicos ajenos a la familia, entre otros.
- Grado de formalización del sistema de control, en cuanto a la utilización de un sistema de presupuestos.
- Grado de formalización de la política de recursos humanos, referido al desarrollo de políticas en cuanto a retribución, formación, ascensos y planes de carrera.

El círculo de la sucesión, es tal vez el aporte más significativo pues logra materializar lo que venía siendo la primera preocupación para los especialistas del tema desde la década de 1970. Tanto para el líder que se retira como sus sucesores, es uno de los temas de mayor relevancia para la familia por el aspecto emocional que implica, por lo que debe entenderse como un proceso crítico para garantizar la continuidad de la empresa familiar.

Figura 4  
MODELO DE LOS CINCO CIRCULOS



Fuente: Amat (1998)

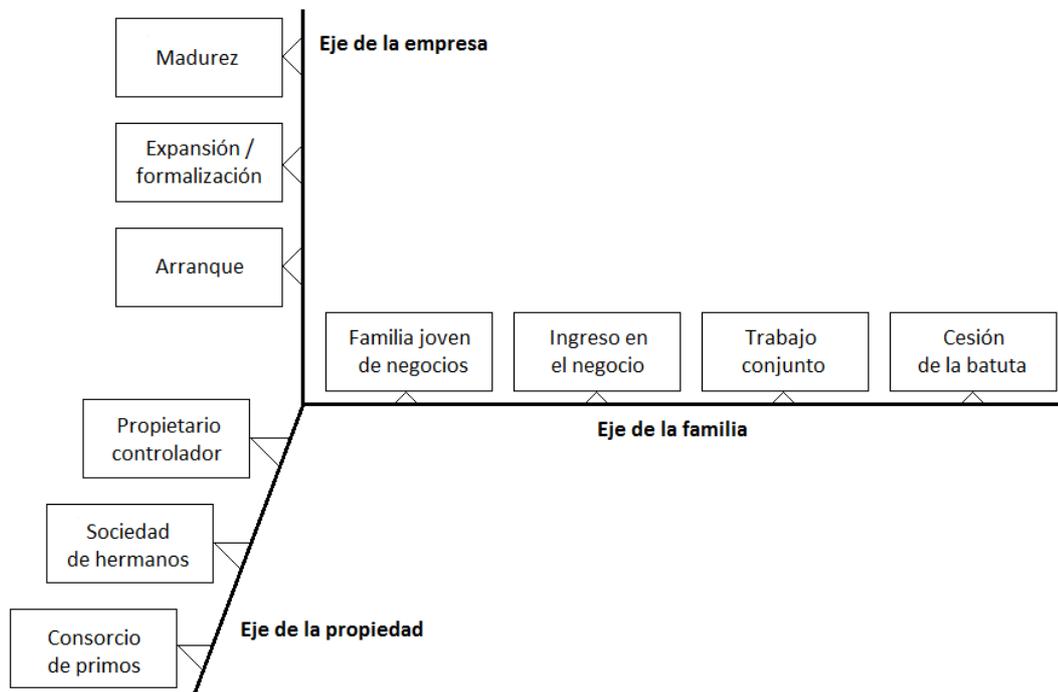
### 2.2.5 Modelo evolutivo tridimensional

Así como el estado de situación patrimonial permite ver la situación financiera de una empresa en un momento específico, la utilidad del modelo de los tres círculos según Gersick *et al.* (1997, p.16) es que nos da una “instantánea de cualquier sistema de

empresa familiar en un momento determinado”. Al incorporar la dimensión temporal en los círculos, los mismos pasan a ser los tres ejes del modelo que debido a la presencia de ciertas características y rasgos en cada uno, se identifican una serie etapas en la familia, la propiedad y la empresa.

Sus autores plantean que es posible que en la realidad estén presentes características de más de una etapa de un mismo eje, por lo que puede darse la existencia de situaciones híbridas en cierto momento. Asimismo la evolución no implica que haya una sola dirección, puesto que es posible que una empresa pase de ser propiedad de un consorcio de primos a manos de un único propietario (Gersick *et al.*, 1997), pudiendo la concentración de la propiedad en menos manos, ser conveniente cuando la familia crece.

Figura 5  
MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL



Fuente: Cúneo (2009)

Gersick *et al.* (1997, p.19) basándose en la obra de John Ward (1987) exponen que “las cuestiones básicas del desarrollo de la propiedad se captan muy bien en tres etapas: compañías de propietario controlador, sociedades de hermanos y [...] consorcios de primos”. Siendo lo probable que una sola persona o sociedad conyugal inicie una empresa, lo natural es que los hijos le sucedan en la propiedad, que en caso el proyecto empresarial continúe, a su vez los hijos de éstos la lleguen a heredar. De esta manera se puede identificar a distinto tipo de empresas y entender como la estructura de propiedad repercute en la familia y la empresa (Gersick *et al.*, 1997, p.19).

En cuanto al eje de la familia las sub-etapas son: familia joven de negocios, ingreso al negocio, trabajo conjunto y cesión de la batuta. A diferencia de los otros dos ejes, en este la evolución tiene un solo sentido, que es el biológico. Dado que ver los retos futuros es imprescindible para poder prepararse, sumado a que la transición de una etapa a otra implica algo significativo en la historia de cada familia, entender que aspectos involucran los cambios en la familia posibilita un mejor manejo de la creciente complejidad asociada al paso del tiempo. Temas profundos como la interacción de la familia con la empresa, la planificación familiar, la sucesión y el retiro, son desafíos que se presentan en este eje.

En el eje de la empresa, de especial interés para nuestro estudio, las etapas son arranque, crecimiento/formalización y madurez. Siguiendo la misma lógica evolutiva, son distintos los desafíos que se presentan cuando se inicia un emprendimiento que cuando el negocio está establecido, lo que conlleva cambios en la manera que se realizan las funciones básicas en la empresa. Las etapas no tienen una duración estipulada sino que varían, lo cual sumado a que los ciclos de vida de un producto se redujeron de cifras en años a tan sólo algunos meses, entender la necesidad de introducir y regular los cambios, es un significativo aporte de este modelo. Asimismo la influencia de la familia y la propiedad pueden llegar a enlentecer el desarrollo del negocio.

Respecto al eje de la empresa, puede darse que coexistan inclusive las tres etapas, pues aquí la evolución asociada al desarrollo no tiene un único sentido, pudiendo estancarse, saltar o hasta retroceder una etapa. Se plantea la existencia de un dilema al cual debe enfrentarse en este eje: renovarse o desaparecer.

Vinculado a esta última dimensión, según señalan Gersick *et al.* (1997, p.111), parte de la riqueza del modelo se halla en que:

*puede aplicarse a una subunidad identificada de la empresa familiar, que puede encontrarse en determinada etapa. [...] Dividir la organización en sus elementos y examinar las etapas por las que atraviesa [...] ayuda a armonizar las perspectivas antagónicas de los miembros de la familia identificados en cada una de las partes.*

El arranque se caracteriza por la figura del propietario-gerente que está en el centro de todo, esto incluye: las operaciones, la comunicación y las decisiones. Al principio no existe una estructura, por lo que para que la empresa sobreviva todos sus integrantes deben hacer de todo. En cuanto al financiamiento tiene que tener una capacidad de soportar los costos propios de cuando uno es nuevo en un mercado, que se puede asociar a un manejo de reducidos volúmenes y una diversidad de clientes con distintas características a los que satisfacer. Al respecto Gersick *et al.* (1997, p.116) señalan que “un financiamiento adecuado significa contar con suficiente capital para iniciar la operación básica, comprar materiales, elaborar un producto e introducirlo en el mercado”; asimismo se debe tener un margen por eventos imponderables.

Iniciado el emprendimiento muchas veces motivado por un sueño del emprendedor, se debe procurar un análisis racional de los riesgos, lo cual es algo que puede verse dificultado pues a la vez se debe nutrir con pasión al negocio (Gersick *et al.* ,1997).

En la fase de expansión/formalización se ingresa por ciertos hechos objetivos como ser la expansión en áreas como ventas, productos o número de empleados, así como por estructuras y procesos organizacionales más formales, aunque no necesariamente estén resueltos los problemas de la fase anterior.

Para que el negocio sobreviva, el punto neurálgico pasa por admitir que se debe formalizar la estructura, contratar a ejecutivos expertos y comenzar a actuar más como propietario que como el emprendedor que se encarga de todo en la empresa. Es decir, pasa por un cambio de mentalidad e identificar los pasos a seguir para alinear la estructura a la estrategia.

La profesionalización se plantea como el principal desafío en cuanto a que la centralización necesaria en la etapa anterior debe desconcentrarse, lo que implica delegar decisiones y lograr un adecuado manejo del principal recurso del propietario-

fundador, que es su tiempo. El asunto es que entretanto, pueden surgir problemas como: demoras en entregas, que se tensen las relaciones con proveedores y clientes, así como que la información requerida sea más refinada que la disponible actualmente.

Fundamental en esta etapa es la planeación estratégica, de manera que es necesario contar con información de calidad que permita elaborar una gama de opciones, para así aprovechar oportunidades de crecimiento en base a las posibilidades de inversión.

Al margen de los cambios internos, factores externos así como de la familia o de la propiedad, pueden condicionar el desarrollo de la empresa.

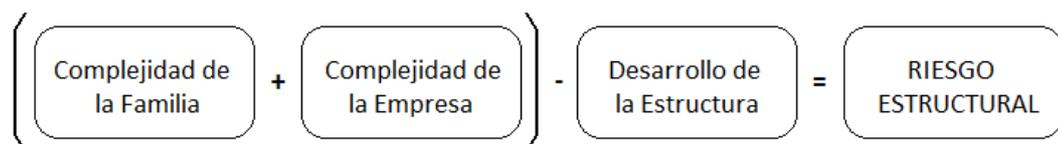
#### 2.2.6 Modelo de gestión de riesgo estructural

Como sistemas sociales con distintas funciones y reglas, cuando las relaciones entre empresa y familia no se gestionan, la consecuencia es que cada sistema transmita desorden al otro, por lo que el efecto obtenido es conflicto, confusión y desorden (Gimeno y Baulenas, 2002). Basados en su experiencia, los autores sostienen que el modelo se conforma “a partir de una amplia base teórica procedente de diversas disciplinas científicas” (Gimeno y Baulenas, 2002, p.2).

Gimeno y Coma-Cros (2005, p.10) definen al riesgo estructural como:

*la propensión que tiene una empresa familiar a entrar en una situación caótica por el hecho que la familia no haya sido capaz de dotar a la empresa de una estructura capaz de absorber y canalizar los distintos acontecimientos que se pueden ir produciendo. El riesgo aumenta, por tanto, cuando la estructura está insuficientemente desarrollada para la complejidad existente.*

Figura 6  
ESQUEMA DEL MODELO DE RIESGO ESTRUCTURAL



Fuente: Sitio web de ESADE / FBK (2012)

De acuerdo a la complejidad de la familia y de la empresa, resultante del número de elementos que conforman los respectivos sistemas, así como de la brecha entre el desarrollo de la estructura para manejar la relación entre los mismos, es que gráficamente se plantea el riesgo estructural. Debido al paso del tiempo en la familia y en la empresa, según Gimeno y Baulenas (2002, p.7) esto “conlleva a una tendencia natural al aumento del riesgo estructural”. Se plantea la necesidad de gestionar de manera dinámica las relaciones entre familia y empresa, de forma que se integren los cambios que se produzcan para aprovechar los recursos y capacidades de ambos sistemas sociales (Gimeno y Baulenas, 2002).

El concepto de estructura implica la identificación de elementos y la organización de los mismos. Gimeno y Baulenas (2002, p.7) citan a Crutchfield (1990) quién plantea que “la estructura modela y limita la complejidad que la familia transmite a la empresa, de manera que ésta puede tener los niveles de orden e innovación adecuados a su entorno”.

Así como los cimientos de una construcción no están a la vista, en las empresas familiares hay elementos que deben explicitarse para poder manejarlos de la manera más conveniente para los intereses de la familia.

Las dimensiones de la estructura de la empresa familiar son, institucionalización, diferenciación empresa-familia, comunicación, prácticas de gestión y sucesión, las cuales involucran un total de catorce subdimensiones que definen el modelo.

En base al conocimiento que tienen las familias de sí mismas así como de la empresa, se pueden prever los potenciales conflictos (ESAFE / FBK, 2006). La riqueza de este modelo es que evaluando las subdimensiones de la estructura es posible determinar si la vigente es la más conveniente, o de no ser así, dicha información es insumo para determinar qué tipo de estructura es la que mejor se adapta a cada caso concreto.

La institucionalización involucra las sub-dimensiones:

- Presencia de Instituciones: refiere a la existencia de órganos existentes para regular las relaciones a nivel familiar, de gobierno de la empresa, de dirección profesional y la existencia de reglas formales.
- Funcionalidad del Consejo de Familia: importa aquí el grado en que logre el cometido de su función, que entre otras cosas implica dar mandato al Consejo de Administración.

- Funcionalidad del Consejo de Administración: involucra la negociación con el Consejo de Familia y el cumplimiento de su mandato. Gimeno y Baulenas (2002, p.4) señalan que “el objetivo es mantener el control de recursos y capacidades clave sin que el primer ejecutivo deba ser necesariamente miembro de la familia”.
- Funcionalidad del Comité de Dirección: se destaca el rol informativo y de integración en la toma de decisiones que cumple éste órgano.

La dimensión Familia-Empresa viene determinada por:

- Diferenciación laboral: esta dimensión identifica la capacidad de diferenciar ambos sistemas y actuar según las reglas y criterios propios a cada uno de ellos.
- Reconocimiento de la Propiedad: indica el grado de involucramiento de los accionistas que para hacer ejercicio de sus derechos deben contar con información.
- Legitimación de la exigencia: más allá del nivel de autoexigencia individual, deben establecerse sistemas de exigencia internos para evitar conflictos ante la diversidad de niveles entre familiares.

La dimensión Comunicación está configurada por:

- Profesionalidad de las prácticas: existen herramientas y prácticas de gestión ampliamente probadas, por lo que el desarrollo de esta dimensión conlleva a procesos de toma de decisiones que combinen intuición con análisis, en lo posible un soporte cuantitativo.
- Estructuración de la información: refiere a la cantidad de datos que se recogen y al orden y sentido establecidos para posibilitar su aprovechamiento. Involucra indicadores de gestión, ratios, estudios técnicos, definiciones de procesos, protocolos de trabajo, entre otros.

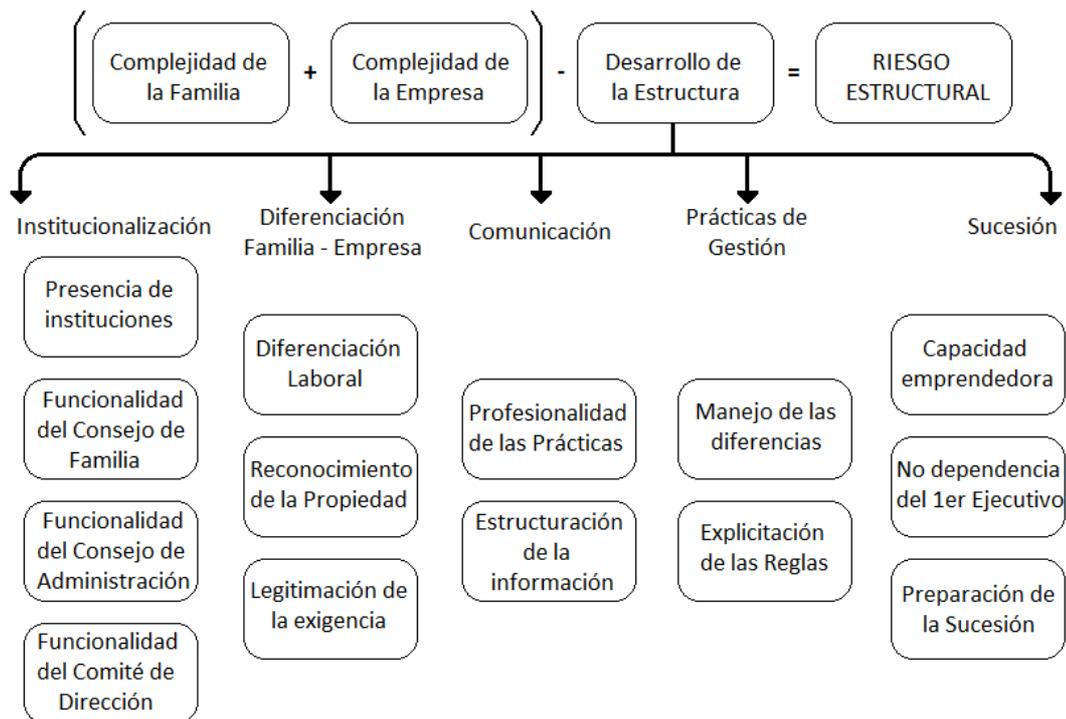
La dimensión Prácticas de Gestión involucra las sub-dimensiones:

- Manejo de las Diferencias: el desarrollo en esta dimensión implica el manejo de habilidades comunicativas de manera que, en vez de negar los espacios de diferencia, permitan una unidad de acción.
- Explicitación de reglas: como todo sistema social la empresa familiar involucra muchas reglas, en su mayoría implícitas. Se busca que la familia sea capaz de explicitar las reglas de relación con la empresa y de modificarlas para no entorpecer la funcionalidad.

La Sucesión involucra:

- Capacidad emprendedora: se relaciona con la apertura a la búsqueda de oportunidades, una visión orientada hacia el futuro y una cultura expansiva.
- No dependencia del Primer Ejecutivo: el empresario fundador y visionario es un recurso para la empresa pero limitado a su ciclo vital, por ello se requiere la transferencia de sus capacidades a la organización.
- Preparación de la Sucesión: aunque lleguen a coexistir varias generaciones, la sucesión implica una serie de cambios en la jerarquía tanto en la propiedad, puestos de gestión, como el conocimiento y el liderazgo. Se requiere planificar estos asuntos y para eso hay herramientas de diversa índole.

Figura N° 7  
MODELO DE GESTION DE RIESGO ESTRUCTURAL



Fuente: Sitio web de ESADE / FBK (2012)

## 2.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Es aquí donde la presencia y el estado de madurez de la familia empresaria provocan lo que puede llegar a constituir una ventaja competitiva o a comprometer seriamente la supervivencia de la organización. Sánchez (2010, p.12) citando a Tagiuri y Davis (1996), expone que: “los atributos ambivalentes son las características únicas e inherentes a estas empresas y son el origen de ventajas y desventajas.” Tagiuri y Davis (1996, p.2) señalan que éstos “proceden directamente de la superposición de pertenecer a la familia, a la propiedad y a la gestión de la empresa”, siendo dicha superposición “responsable de la mayoría de las características que distinguen a las empresas familiares”.

Los atributos ambivalentes no pueden ser eliminados, de modo que deben ser gestionados por la dirección para que puedan maximizarse los efectos positivos y minimizar los negativos. Tagiuri y Davis (1996) los conceptualizan como:

- Roles simultáneos, que pueden ser fuente de lealtad y cooperación, posibilitan la rapidez en la toma de decisiones; por otra parte pueden implicar la confusión de normas y una de las consecuencias de esto es que algunos miembros puedan tentarse a actuar como portavoces de la empresa, generando órdenes contradictorias, deslegitimando a otros y en la falta generalizada de responsabilidades.
- Identidad compartida, implica la aplicación de una unión y reglas familiares al comportamiento en aras de la misión y preocupación por la imagen de la empresa. Por otra parte puede implicar una supervisión que llegue a socavar la iniciativa de algunos miembros. A la presión de actuar de un modo determinado, puede añadirse otra de ajustarse a normas más estrictas que las de los ejecutivos típicos, siendo esto una causa de resentimiento.
- Historia común, de haber compartido muchas experiencias hay un conocimiento mutuo sobre virtudes y defectos, que puede ser utilizado con fines constructivos o destructivos. Una base sólida puede ser fuente de lealtad y apoyo ante situaciones adversas, mientras que las decepciones van menguando la confianza, por lo que ciertas situaciones pueden buscar evitarse. Los modos de interrelacionarse pueden favorecer una relación positiva y constructiva, o constituir una desventaja de la que difícilmente pueda salirse.
- Implicación emocional y ambivalencia, en el sentido que los miembros, como resultado de su historia albergan sentimientos ambivalentes entre ellos, es

decir positivos y negativos. La carga emocional puede obstaculizar la comunicación entre familiares por interpretarse en un contexto inadecuado y generar que se repita la misma respuesta de una ocasión anterior. Las expresiones de amor que generan una mayor motivación, lealtad y confianza, junto con la prohibición de situaciones conflictivas públicas, favorecen las relaciones laborales.

En contraposición sentimientos de odio, resentimiento, culpabilidad pueden complicar las relaciones laborales en sentido de impedir el diálogo, reducir la confianza y que haya órdenes contradictorias en la empresa.

- Lenguaje privado, de las experiencias compartidas surgen palabras, expresiones, gestos que posibilitan un mayor intercambio de información entre familiares, lo que favorece la eficacia de la comunicación y posibilita una mayor rapidez en la toma de decisiones. Asimismo se puede deformar la comunicación por el desencadenamiento de reacciones sensibles y dolorosas, provocando una desinformación en personas externas a la familia.
- Conocimiento mutuo e intimidad, dado un vasto conocimiento de los otros miembros de la familia esto puede mejorar la comunicación, ayuda a madurar las decisiones empresariales y orientar sobre cómo ayudarse mutuamente. La contracara es que puede haber un sentimiento de falta de intimidad, lo que puede asociarse a una mayor vulnerabilidad a ataques familiares.
- Significado de la empresa familiar, para cada generación éste va a tener distintas implicaciones. La empresa se llega a considerar parte de la familia, por lo cual en la medida que en el sistema familiar exista adecuada seguridad y sustento abundante, la empresa no se considera un rival. Sin embargo puede ocurrir que en ausencia de dichos elementos la empresa puede resultar como un miembro que arrebatara posiciones y recursos a los verdaderos familiares. El significado para la familia puede dar un sentido de misión que pocas empresas no familiares logran.

### 2.3.1 Ventajas

Entre las ventajas Cúneo (2009) identifica:

- **Armonía:** la familia presenta una combinación de valores deseables en un equipo de trabajo como ser buena comunicación, conocimiento mutuo, intereses comunes, confianza mutua, autoridad reconocida y aceptada. Las redes de comunicación en el ámbito familiar pueden incidir positivamente en la empresa.
- **Dedicación y compromiso:** rara vez se halla un motivo tan fuerte y válido como lo que representa salvaguardar los intereses de la familia. Desde el inicio de una empresa familiar, implica grandes sacrificios para los integrantes de la familia y al existir una responsabilidad familiar común, existe una mayor disposición a dedicar tiempo y energías que posiblemente a otro trabajo.
- **Perspectiva de inversión a largo plazo:** si se considera que los verdaderos dueños del capital son las futuras generaciones, las personas que están al frente de la empresa tienen una responsabilidad por el capital de la familia. La ventaja surge por la proyección a largo plazo, pero ésta se ve limitada por su escaso orden y sistematicidad en el pensamiento.
- **Mayor preocupación por la calidad:** se señala que éste es el enfoque estratégico preferido de las empresas, lo cual se asocia a la preocupación por la imagen de la familia en la comunidad.
- **Culturas internas fuertes:** existe una tendencia a generar en las empresas familiares culturas fuertes que se basan en normas éticas de lealtad y cooperación en las que se desarrolla un importante sentimiento de identidad y de orgullo. Importa que la cultura tenga su fortaleza pero no que sea obstáculo al cambio ni a la proactividad.
- **Concentración de la propiedad:** se asocia a una mayor unidad de objetivos, a la vez que a una concentración en la toma de decisiones y a la responsabilidad. Se señala que se pueden tomar decisiones de manera más rápida que en empresas no familiares.
- **El empresario familiar:** su credibilidad al comprometer sus propios recursos es fuente del liderazgo, lo cual junto con una cultura fuerte, son elementos necesarios para apoyar la estrategia. Por otra parte el conocimiento de todos los aspectos de la empresa así como el trato personalizado con clientes y proveedores, deriva en una importante ventaja.
- **Responsabilidad social:** la familia al comprometerse con la comunidad en que opera, tiende a suavizar la motivación pura de maximizar las ganancias,

aspecto en que las empresas familiares se diferencian de lo que hace el resto de las empresas.

- Confiabilidad: la trayectoria, el compromiso y la cultura estable implican un reconocimiento en el mercado. Estos son elementos importantes que son considerados decisivos a la hora de contratar.

### 2.3.2 Desventajas

Entre ellas se identifican:

- Superposición de la propiedad, la gerencia y la familia: implica la existencia de diferentes intereses y que los problemas de una de estas áreas pueden repercutir en las otras dos. Alineado al planteo de Tagiuri y Davis, Cúneo (2009, p.25) señala que “los principales conflictos de las empresas familiares se dan en las intersecciones de estos tres círculos”. La objetividad en resolver como empresa asuntos que involucran a la familia, la confusión entre la propiedad y la capacidad de dirigir, así como la disponibilidad de efectivo, son algunos de los aspectos a cuidar.
- Problemas familiares: la existencia de vínculos emocionales entre quienes participan en las distintas esferas requiere una adecuada gestión de las relaciones humanas. De no ser así tensiones naturales, por la superposición de distintas etapas en el ciclo de vida de las personas, pueden agravarse. Cúneo (2009, p.26) cita a Levinson quien concluye que “las discordias entre padre e hijo u otras rivalidades entre parientes pueden paralizar la organización a menos que se confronten”. Entonces para que la continuidad no sea amenazada, la mencionada gestión pasa por una efectiva comunicación, prevención, negociación e implementación de estructuras de gobierno adecuadas. Las habilidades de comunicación y la creación de mecanismos para manejar y prevenir conflictos, son el insumo fundamental. En su justa medida la comunicación posibilita la confianza y fomenta el desarrollo personal; la contracara es rivalidad y celos.
- Confusiones familia – empresa: Cúneo (2009, p.30) identifica dos fuentes de confusiones por la existencia de distintos lazos y flujos. Por un lado están los lazos familiares inherentes a cualquier familia, pero también existen los lazos contractuales propios de las empresas. Entonces puede darse la coexistencia de múltiples roles en una sola persona, que supone un desafío en cuanto a la perspicacia necesaria para la utilización de criterios adecuados para el manejo

de distintas situaciones las que involucran a las mismas personas. La otra fuente de confusión implica identificar dos tipos de flujos presentes en toda empresa: el flujo trabajo-salario y el flujo beneficio-inversión. Es un hecho que al menos en un principio, muchas empresas se financian pagando retribuciones inferiores a las del mercado; se señala que esta es una disfunción económica que termina debilitándola. Por otra parte no seguir criterios de mercado en cuanto a la retribución del capital, junto a la confusión de esto con el flujo trabajo-salario, muestra un resultado contable que no representa la realidad. Esto se observa cuando los rendimientos son alto pero a causa de bajos salarios.

- Problemas de estrategia: existe una tendencia a continuar aplicando decisiones y prácticas del pasado, cuya fuente es la tradición, sin considerar las necesidades futuras. En un entorno de cambios como el actual, se plantea la necesidad de contar con una fuerza revitalizadora, pues es indispensable para visualizar los cambios en el entorno y poder adaptarse a ellos. Por otra parte el futuro en este tipo de empresas, implica alinear necesidades de la familia junto con las de la empresa. Al respecto Cúneo (2009, p.31) señala que “la introducción de la dinámica de la familia en la estrategia de la empresa tiene como resultado pernicioso aumentar la resistencia al cambio en la familia”. Por la permanencia de los líderes en plazos más extensos respecto a empresas no familiares, es que el cambio en la estrategia asociado al cambio en el liderazgo se ve dificultado. El objetivo pasa por capitalizar lo aprendido del pasado y hacer cambios graduales, procurando evitar el cambio radical.
- Problemas de estructura: al aumentar en tamaño la familia, en la medida que ésta se incorpore a la empresa, puede implicar la prevalencia de las reglas de parentesco ante las necesidades de la empresa. Si bien la organización informal es una ventaja frente a las no familiares, debe evitarse que la estructura pierda relación con la estrategia. Se habla de estructuras tipo sol, cuando el fundador está en el centro de todo, así como de estructuras duplicadas, cuando existe desconfianza de unos miembros a otros de la familia.
- Problemas de recursos humanos: dos situaciones presentes en empresas con problemas en ésta área, son la inexistencia de un protocolo familiar y de un plan de carrera. Asimismo si bien debe acotarse el traslado de valores familiares a la empresa, cuando esto no ocurre, provoca que algunas posiciones se entienden más basadas en un derecho que en las capacidades (Cúneo, 2009). Esto se asocia al nepotismo, que Cúneo (2009, p.33) lo define

como “el abuso de una persona que por su posición consigue ventajas y emplea a miembros de su familia y amigos”, cuyas consecuencias tienen importantes efectos para la empresa. Por otra parte, por la necesidad de igualar en el ámbito familia y de diferenciar en el ámbito empresa, se presentan diversos desafíos para quienes ejercen la dirección, por lo que deben buscar un equilibrio entre ambas respecto a temas como la incorporación de familiares, la retribución y evaluación. Considerando que los familiares deben ser analizados desde una perspectiva de gerencia y otra de propiedad, Cúneo (2009, p.36) expone:

*los empleados familiares tienen que ser remunerados y promovidos de acuerdo a sus contribuciones a la empresa, su rendimiento se deberá evaluar objetivamente de acuerdo a su contribución a la misma, todo desde el punto de vista de la gerencia y no de la propiedad.*

- Respecto a los empleados no familiares, debe considerarse que si bien es más complejo el rol que se plantea para los directivos no familiares, a veces es más favorable que la empresa sea conducida por alguien externo a la familia. Si bien hay elementos de las empresas familiares que son valorados por los empleados no familiares, debe procurarse que los mismos cuenten con adecuadas oportunidades de desarrollo. Al respecto Cúneo (2009, p.37) señala que “las empresas familiares exitosas son las que logran compartir con los empleados no familiares pero capaces, parte de la gloria, parte de los beneficios, creando un buen sistema de participación.”
- Problemas de sucesión: el relevo de generaciones y asociado a esto el cambio de liderazgo, generalmente implica dificultades, que por la carga emotiva y psicológica a veces es el tema más complejo y peor resuelto (Cúneo, 2009). Por la interrelación con los elementos planteados en el Modelo de los cinco círculos, Cúneo (2009, p.38) señala que “cualquier deficiencia en alguno de estos ámbitos repercute negativamente en el proceso de sucesión”. En este contexto pueden surgir o agravarse los conflictos, que de no considerar las necesidades de la empresa, en las decisiones tanto a nivel familiar como individual, puede acarrear consecuencias muy graves. A modo de síntesis sobre este aspecto Cúneo (2009, p.39) expone que “es responsabilidad de cada generación resolver sus propios conflictos de manera de facultar y legitimar a la siguiente generación.”
- Problemas de propiedad: estos afectan el gobierno de la empresa y por la participación de la familia en el capital, las consecuencias de ello se suman a los problemas típicos de dirigir una empresa. La dispersión del capital, así

como la falta de armonía y comunicación, son algunos de estos problemas. Por otra parte, respecto a la gestión del patrimonio familiar los riesgos implican: confusión entre patrimonio familiar y empresarial, de las finanzas de la familia y la empresa, una inadecuada financiación y limitada conciencia de la necesidad de realizar una adecuada planificación patrimonial (Cúneo, 2009).

- Problemas de gestión: Cúneo (2009) sostiene que la dificultad a la que se enfrentan las empresas familiares, especialmente las de menor tamaño, es lograr cierto tipo de profesionalización y su orientación hacia el cambio permanente. Esta menor dimensión implica generalmente un carácter personalista combinado con sistemas de información y control deficientes, mientras que las de mayor tamaño se enfrentan a tensiones hacia la construcción de una organización basada en sistemas de dirección y con personas de perfil profesional. Considerando que el proceso de transición de una estructura personalista a una profesional involucra de tres a cinco años, los problemas que se presentan son: la implantación de nuevos sistemas, la adaptación de cuadros intermedios y la selección de profesionales adecuados (Cúneo, 2009).

Gallo (2008, p.82) plantea que “lo habitual es que este tipo de fortalezas y ventajas sólo se presenten en algunos contextos y durante períodos limitados de tiempo”. Entonces para poder capitalizar los rasgos favorables Gersick *et al* (1997, p.258-259) señalan que “una de las principales razones del desarrollo proactivo de un plan consiste en mejorar la capacidad de la empresa para realizar el movimiento estratégico cuando ocurre un cambio inesperado”. Esto nos conduce a plantear que la forma de alinear los intereses de la familia con los de la empresa y viceversa, en gran parte pasa por la efectiva utilización de instrumentos y órganos que aplican a empresas familiares, que según la información recabada por el Centro de Empresas Familiares, mayoritariamente no son utilizados en nuestro país (Gioscia, Año desconocido).

### 2.3.3 ¿Cómo se traducen las características de las empresas familiares en ventajas competitivas?

Si bien los modelos y tipologías de empresa familiar relacionan variables así como aspectos peculiares de este tipo de empresas, se plantea que hay un análisis que no

está siendo abordado. Esto implica que los elementos para evaluar si se logran o no ventajas competitivas, como ser variables de rendimiento, no están incorporados en los análisis teóricos (Gallo, 2008; Sánchez, 2010).

Sánchez (2010, p.8) cita a Habbershon y Williams (1999), cuyo planteo es que “el enfoque de recursos es el que mejor puede explicar de donde surgen las ventajas en las empresas gestionadas y controladas por familias”; citando a Poza (2008), Sánchez expone que dicho enfoque consiste en analizar los recursos que hacen única a cada familia en relación a su aportación a la empresa.

La estrategia es un medio para articular los recursos con los que cuenta la empresa a la realidad del mercado, por ello identificar los recursos propios de cada familia empresaria es insumo para la planificación en este tipo de empresas, que involucra la planificación familiar. En la medida que sea sostenible un mayor rendimiento respecto a otras empresas, es que se materializa la ventaja competitiva. La evidencia de ello es señalada por Carlock, Florent-Treacy y Ket de Vries (2008, p.2): “un conocido estudio del rendimiento de las empresas familiares frente al de las no familiares de las empresas del S&P 500 reveló que las empresas controladas por familias superan en rendimiento a otras similares no familiares”.

A modo de síntesis: la concreción de las ventajas competitivas, depende de la forma en que los factores positivos se traduzcan en eficaces prácticas empresariales y familiares (Carlock, Florent-Treacy y Ket de Vries, 2008).

## 2.4 PROFESIONALIZACION

### 2.4.1 Concepto de profesionalización

Diversos autores han procurado establecer una definición de profesionalización. Entre ellos encontramos a Rueda (2011) que citando a Giraldo (2001), la plantea como “el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistemática, que le permitan estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales”.

Tadeo (2005, p.88) amplía el concepto anterior y trae a consideración la familia desde una perspectiva sistémica:

*la profesionalización [...] se caracteriza por la aplicación lógica de la dirección profesional al campo de la empresa familiar, sin tener en cuenta las características particulares y peculiares de las empresas por su condición de ser familiar. En este sentido, la profesionalización es entendida como una forma de aplicar una serie de procedimientos generales, establecidos para las empresas no familiares, necesarios para delimitar los sistemas familia y empresa y aportar racionalidad económica al conjunto de sistemas.*

Para Cúneo (2012, p.1), el concepto de profesionalización es independiente de la condición de familiar o no de sus miembros, por lo tanto “profesionalizar la empresa debe asociarse a nueva manera de dirigir y administrar la empresa”. Al respecto agrega que “profesionalizar la empresa familiar, es actuar sobre el modelo de gestión” (Cúneo, 2012, p.4). De ahí la importancia del cambio en el mismo. A su vez reconoce en las empresas familiares particularidades, que pueden dificultar dicho cambio. “El profesionalismo nada tiene que ver con profesiones, sino con actitudes, habilidades o comportamientos personales” (Cúneo, 2012, p.1).

La misma línea de razonamiento sigue Leach (2010, p.125) al establecer:

*Cuando la compañía continúa creciendo los métodos instintivos de gestión deben ceder paso a un manejo profesionalizado de la empresa: un criterio inspirado en la planificación y el control del crecimiento, a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión.*

Por otra parte se plantea la necesidad de una nueva forma de ver y hacer las cosas. En tal sentido:

*el concepto de profesionalización implica cambiar la mentalidad de los miembros de la familia empresaria integrados en la actividad de la empresa hacia un enfoque más “empresarial” que “familiar”, reconvertir el negocio inicial con el que el fundador empezó, y procurar que la empresa esté dirigida por los mejores profesionales, con independencia de que sean familiares o no (Cátedra de empresas familiares - Universidad del País Vasco, Año desconocido).*

Leach (2010, p.55), señalando la importancia del management estratégico como principal elemento para profesionalizar una empresa familiar, expone:

*La clave de la profesionalización es el management estratégico que comprende la planificación, la organización, dotación de personal, dirección y control. Este proceso va más allá de las teorías básicas de gestión para reconocer la importancia decisiva del personal talentoso con amplios conocimientos y debidamente motivado dentro de una organización que planifica cuidadosamente sus metas, e introduce sistemas para controlar el rendimiento de acuerdo con el plan estratégico.*

Cúneo (2012) destaca ciertos puntos que deben estar presentes en el modelo de gestión, a saber:

Cuadro N° 1  
ASPECTOS DE LA GESTION EN EMPRESAS FAMILIARES

Planificación	Formal y no intuitiva. Estrategias activas.
Estructuras y procedimientos	Diseño organizacional adecuado a la empresa y no a la familia. Estructuras de gobierno para la familia y la empresa.
Dirección y políticas de recursos humanos	Basada en principios ajenos a las relaciones de parentesco.
Control	Formales e indicadores de actuación.
Cambio	Actitud positiva y proactiva

Fuente: Cúneo (2012)

Nuestra opinión, es que la profesionalización de la empresa familiar implica necesariamente un cambio de mentalidad en la familia, así como en la alta dirección de la empresa, quienes deben transmitir la idea hacia todos los niveles de la firma. Esto se debe a que la forma de hacer las cosas que tuvo la organización en tiempos anteriores, tal vez fue la más apropiada o la única posible, pero hoy en día dado el crecimiento en la cantidad y complejidad de las operaciones ya no lo es, por lo que progresivamente el modelo de gestión debe ser sustituido.

Los cambios están asociados a la estructura de la empresa que debe ser más descentralizada y formalizada, con un grupo de mandos medios idóneos y comprometidos con el éxito de la organización. Todas las personas deben saber cuáles son sus tareas, sus responsabilidades y deben ser provistos de los medios necesarios para llevarlas a cabo.

La empresa debe ser dirigida por los mejores, sean familiares o no. En este sentido, el Prof. Alberto Gimeno en el Seminario “Relevo generacional, compromiso de dos generaciones”, realizado en Montevideo el 29/08/2012, sostuvo que “hay mucho talento directivo fuera de la familia y a priori no podemos renunciar a él”.

La planificación estratégica y las políticas de la organización deben ser formalizadas y comunicadas al resto de la organización, quienes deben internalizar dichos conceptos. Además, la estrategia debe ser proactiva buscando nuevas oportunidades y no solamente reaccionar ajustándose a los cambios del entorno.

Tiene que existir una única política de recursos humanos clara y explícita, aplicada a todas las personas que trabajen en la empresa.

Los métodos de control basados principalmente en la supervisión directa, deben dejar paso a controles por medio de indicadores de rendimiento, por lo que es necesario se elaboren presupuestos para los próximos cinco años, que deben ser revisados anualmente analizando en detalle y explicando las variaciones surgidas del presupuesto con la realidad.

#### 2.4.2 Grados de profesionalización

Es muy difícil determinar con exactitud cuándo una empresa alcanza un estado de profesionalización. Para ello una aproximación surge de estudiar cada una de sus

unidades funcionales tanto al interior de la misma, como en sus relaciones con otras y concluir que la situación es óptima.

Si bien existen ciertas reglas comunes en el campo de la administración, la interpretación de las mismas depende de quién realice el diagnóstico, con lo cual pueden existir opiniones contrapuestas ante la pregunta de si una empresa es profesional o no. Además si una empresa logra alcanzar un estado de profesionalización, tanto por factores internos o externos, el mismo puede ser perdido.

Por los motivos expuestos consideramos conveniente, no referirnos a la profesionalización como un estado (se es profesional o no) sino como una escala en la cual encontramos en un extremo a la “organización amateur” y en el otro la “organización profesional”; entre estos puntos variados grados de profesionalización.

Algo similar sostuvo el Prof. Alberto Gimeno en una entrevista que le realizamos el 29/08/2012 en ocasión de su visita a Montevideo, en la cual comenta “la profesionalización sería el extremo contrario de la intuición, alguien profesional es alguien que trabaja fundamentalmente con toma de decisiones analíticas. ¿Qué significa esto? Significa trabajar con presupuestos, trabajar con análisis de control de gestión, trabajar con conocimiento codificado, dicho de una forma muy rápida... no tiene nada que ver con quién gestione la compañía”.

#### 2.4.3 Profesionalización como proceso

El tránsito hacia la profesionalización de una empresa familiar puede darse de una manera más sencilla o más compleja, dependiendo entre otros factores, de las actitudes y aptitudes de las personas que integran tanto la organización como la familia, así como del grado de profesionalización inicial. El mismo viene determinado por la formalización, descentralización de las decisiones de la gerencia, incorporación de gerentes profesionales, formación universitaria y en gestión de la gerencia, de los familiares y del equipo directivo, definición explícita de las responsabilidades, utilización de consultores por parte de la alta dirección, claridad en las funciones, responsabilidad e interdependencia de los familiares que trabajan en la empresa y en la reducida interferencia de la familia en la gestión (Amat, 1998).

Las soluciones no son ni fáciles ni rápidas, e implican un proceso gradual que necesita del compromiso de todos los integrantes de la empresa, sobre todo, de los altos mandos de la empresa y principales referentes de la familia (Bork, Jaffe, Lane, Dashew, Heisler, 1997; Leach, 2010).

Si bien, en la profesionalización deben primar los criterios empresariales sobre los familiares (Amat, 1998; Leach, 2010), esto no es tan simple, ya que se pueden resentir las relaciones familiares, con lo cual es necesario llevarla a cabo como un proceso gradual, con los objetivos a largo plazo bien definidos.

Es de vital importancia que una persona pueda liderar el proceso de forma negociada, a fin de evitar o minimizar conflictos familiares.

Los familiares deberían entender que lo se busca es lo mejor para una empresa que les pertenece y muchas veces no se sentirán cómodos con los sucesivos cambios que se van introduciendo, pero en la empresa se deben priorizar los criterios empresariales y en la familia los familiares, que generalmente son contrapuestos.

#### 2.4.4 Obstáculos a la profesionalización

El empresario que quiera profesionalizar su empresa deberá enfrentar un gran número de situaciones que atentan contra su objetivo. Algunas se presentarán en forma clara y explícita, pero otras, muchos más sutiles no son tan fáciles de identificar desde un punto de vista racional.

Tal como sostuvo el Prof. Alberto Gimeno (en ocasión del seminario realizado en Montevideo, 29 de Agosto de 2012): “en un momento dado del tiempo los empresarios enloquecían, empezaban a hacer cosas incomprensibles, rarísimas, cosas ilógicas, que muchas veces llegaban a debilitar la compañía e incluso a destruir la familia. Lo que no estábamos entendiendo es que detrás había una familia; no estábamos entendiendo los comportamientos que desde una lógica empresarial no tiene sentido, pero sí tiene sentido, si incorporamos cual es la lógica de la familia y como la familia está afectando este comportamiento”.

La enunciación que se realiza, no intenta ser una lista taxativa de los factores que pueden llegar a obstaculizar la profesionalización de la empresa, sino que lo que se

busca, es identificar ciertas luces de precaución que deberían ser evaluadas por el empresario que quiera llevar el proceso a buen puerto.

Entre los obstáculos más comunes encontramos los planteados por Leach (2010), Gallo (2008) y Rueda (2011), que implican:

- Adaptar el modelo de management a los requerimientos de una empresa más grande y compleja.

Los directivos de las firmas familiares sostienen que las cosas siempre se hicieron así, con lo cual, por qué razón van a cambiar una fórmula que les ha dado éxito hasta el día de hoy. Como se mencionó anteriormente el cambio en el modelo de gestión no es una crítica de lo que se hizo hasta ahora, sino que es un cambio para adaptar la empresa a su nueva realidad.

- Las posiciones de autoridad están reservadas para miembros de la familia.

Este es uno de los problemas más comunes de las empresas familiares, la organización debe estar dirigida por los mejores, independientemente que sean miembros de la familia o no. Puede darse que no haya familiares que tengan el perfil para ejercer el liderazgo.

- Falta de delegación de responsabilidades.

Ante el hecho que no se delegan responsabilidades en otras personas, se debe tener en consideración que es de vital importancia un justo grado de delegación, ya que quien delegue podrá tener tiempo para tareas más importantes y así realizar un uso efectivo de su tiempo.

- Desconocimiento en los cambios del mercado y el entorno.

No realizar un análisis formal del entorno puede llevar a que la empresa no explote las potenciales oportunidades y no tome recaudos contra nuevas amenazas. En la actualidad el entorno es muy dinámico, los consumidores están cada vez más informados y no tomar esto en cuenta, podría en el mejor de los casos limitar su crecimiento y en el peor atentar contra su continuidad.

- Ausencia de planes estratégicos.

Los planes estratégicos deben ser claros, comprendidos y compartidos por todos los integrantes de la organización. En muchas empresas familiares dichos planes directamente no existen, mientras que en otras sólo están en la mente del director. Los planes estratégicos deben surgir de un proceso formal.

- Poco presupuesto para invertir en capacitación.

La capacitación del personal es un factor clave para poder realizar todas las tareas en forma óptima. Este punto no refiere solo a cursos formales fuera de la empresa sino también a tiempo invertido en aprendizaje sobre los procesos internos. Al respecto Rueda (2011) expone que el presupuesto en capacitación no es una prioridad para el caso de empresas familiares pequeñas y medianas.

- Miedo al cambio tecnológico.

Existe cierta renuencia a incorporar nueva tecnología, en general las empresas familiares están en peores condiciones que las no familiares, en relación a la tecnología utilizada.

- Confusión entre decisiones y órganos de gobierno, con decisiones y órganos de dirección.

Para la adecuada dirección estratégica, a medida que la familia y la organización se desarrollan, es necesaria la formalización y separación de dos tipos de decisiones: las de gobierno y las de dirección, así como la separación de órganos y procedimientos por los que unas y otras son tomadas.

- No seguir las reglas propias de una empresa de negocios.

Muchas veces por tratarse de una empresa propia no se siguen prácticas que en el mundo empresarial se consideran adecuadas.

## 2.5 INSTRUMENTOS, HERRAMIENTAS Y ÓRGANOS

### 2.5.1 INSTRUMENTOS ESPECÍFICOS DE EMPRESAS FAMILIARES

Para facilitar el desempeño de las funciones en las empresas familiares, es necesario contar con estructuras que guíen el cumplimiento de las mismas así como planes, cuyos responsables son las personas que se encuentran en los sectores sobrepuestos del modelo de tres círculos, es decir quienes simultáneamente se hallan en dos o tres subsistemas (Gersick *et al.*, 1997). Más allá de esta responsabilidad, es un factor crítico poder establecer el plan familiar. En el mismo deben contemplarse a todos los familiares - y sus cónyuges - y para ello se requiere que tengan la posibilidad de participar en un ámbito como el foro familiar. Por lo tanto así como en cualquier empresa debe velarse por los intereses de los propietarios, a esto se suma que los intereses propios de la familia deben estar contemplados en la empresa familiar.

Bork *et al.* (1997, p.209) plantean la necesidad de “establecer límites claros entre familia y empresa; [...] crear estructuras para manejar los contrapuestos intereses de los miembros de la familia; y [...] establecer y esclarecer las relaciones.” Los órganos involucrados en esto como ya fue señalado son el Foro Familiar y el Consejo de Familia, que resultado de su actuar surge la planificación estratégica familiar y el protocolo familiar.

Producto del intercambio y comunicación en los órganos del ámbito familiar, se identifican valores y principios que caracterizan a la familia, a la vez que surgen acuerdos que pueden tomar formas de políticas, normas y reglas que representan los intereses y las posibilidades de la familia respecto a la empresa, así como regulan el relacionamiento con la misma. Por ello como vértice de la pirámide se habla del instrumento conocido como protocolo o constitución familiar, que resulta ser la norma superior que articula las relaciones familia-empresa.

Por otra parte Cúneo (2009, p.41) aborda una cualidad de dichos límites y estructuras pues “para que la empresa familiar tenga éxito, es imprescindible establecer un equilibrio entre las necesidades de la empresa y de la familia y esto se logra con una adecuada planificación que reconcilie las diferencias.”

Respecto a un orden de prelación sobre los momentos en que deben realizarse el plan estratégico familiar y el protocolo, si bien ambos pueden iniciarse en forma paralela, el protocolo necesariamente incorpora aspectos de la planificación. A diferencia del tiempo que puede insumir la realización del protocolo, la planificación es de naturaleza más objetiva y en la misma la participación de la familia a veces está acotada, puesto que se toman insumos de lo que surge en el ámbito del foro familiar. Por ello es necesario conocer la respuesta de los familiares a ciertas preguntas para poder definir un plan estratégico familiar acorde a cada caso.

#### 2.5.1.1 Plan Estratégico Familiar

##### 2.5.1.1.1 ¿En qué consiste?

Cúneo (2009, p.41) destaca la importancia e influencia de este ítem estableciendo, que:

*si la empresa se desarrolla excluyendo a la familia, puede suceder que se pasen por alto posibles problemas, así como también posibles oportunidades. Dejar de considerar los intereses de la familia puede conducir también a la falta de compromiso con el futuro.*

Concebida como un proceso formal que implica una serie lógica de pasos, la planificación estratégica es un requisito para cualquier organización en el contexto actual. Dadas las diferencias entre los fines de la familia y los de la empresa, la incompatibilidad en sus intereses puede condicionar seriamente la gestión. Por ello es menester utilizar las herramientas que permitan identificar los puntos que se deben alinear para la planificación en la empresa familiar.

Según Robbins y Coulter (2000, p.212) “la planificación implica las tareas de definir los objetivos o metas [...], establecer una estrategia general para alcanzar las metas, y desarrollar una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades.”

Tal concepto necesariamente debe ser aplicado para la familia como institución social y a la empresa como organización formal. El proceso pasa por identificar la situación

actual y a través de una serie de preguntas, pretende llegar a la situación deseada, para lo cual se deben establecer objetivos y priorizarlos. Robbins y Coulter (2000, p.213) agregan que “la planificación tiene que ser una actividad continua”, por lo que dada la naturaleza evolutiva de la empresa familiar, esto tiene especial relevancia.

Antes de efectuar el análisis de la familia y la empresa, Lea (1993, p.42) plantea tres preguntas a responder: “¿Es verdaderamente importante que la propiedad de la empresa quede en la familia? ¿Para quién es importante? ¿Y por qué?”. Aunque esto se vincule a lo considerado más adelante en la declaración de la familia, entendemos que la respuesta a estos asuntos es lo que amerita todo el análisis posterior. De no ser así, situaciones como inversiones excesivamente onerosas, o contar con alternativas de ingresos para la familia, pueden indicar que tal vez lo más conveniente sea la venta del negocio. Al respecto Lea (1993, p.43) afirma que “la justificación del deseo de continuidad debe ser examinada críticamente y se deberán formular preguntas para arribar a ciertas conclusiones verdaderas, de orden práctico y a largo plazo”.

Leach (2010, p.109) plantea que la planificación estratégica involucra además de la determinación del compromiso de la familia, la creación del consejo de familia, del protocolo y la supervisión de los progresos.

#### 2.5.1.1.2 Etapas del proceso de planificación familiar

Basándonos en el esquema planteado por Leach (2010, p.111) las etapas de la planificación familiar involucran:

- 1 Evaluar la situación actual

Güenaga y Riva (2011, p.36) citando a Ward (2001) destacan que:

*el primer paso en la planeación estratégica familiar es verificar el compromiso de la familia con el proyecto. Para asegurar un compromiso real, es fundamental que la familia se involucre con la realidad de la empresa y contraste sus expectativas con las del desarrollo esperado del negocio.*

Esto supone una evaluación en paralelo de la realidad de la empresa y sus proyecciones, que abarque aspectos financieros (Lea, 1993) y que la información resultante esté disponible para aquellos que participan en el proceso, pudiendo aquí ser incluidas personas ajenas a la familia.

Leach (2010, p. 110) incluye en esta evaluación “aspectos como el management vigente, la organización de la propiedad, la relación de la familia con la empresa y la función de los empleados no familiares.”

2 Definir las políticas

Teniendo un panorama de dónde está ubicada la familia respecto a la empresa y de ésta en relación al mercado, se puede plantear una serie de preguntas que ayudan a determinar los criterios que se aplicarán en concreto respecto a la propiedad, management y relacionamiento entre la familia y la empresa.

3 Plan de acción

Implica asignar responsabilidades en cuanto a metas y objetivos, definir plazos y evaluar el rendimiento. Dado que lo que aquí se regula involucra aspectos críticos de la interrelación entre familiares y la empresa, es prudente dejar establecido cómo se manejarán las potenciales situaciones de conflicto.

4 Ejecución

5 Supervisión y control

Lo que se evalúa es el desempeño en el cumplimiento de responsabilidades, así como el ajuste a las metas individuales y profesionales a largo plazo, por lo se debe establecer un sistema de revisión acorde que permita captar a tiempo cambios drásticos.

#### 2.5.1.1.3 Pasos para la elaboración del plan estratégico familiar

Aunque parte del proceso de planificación estratégica familiar es la elaboración del plan estratégico familiar, dada la profundidad del tema es que entendemos necesario separar los siguientes pasos que podrían constituir sub-etapas del mencionado proceso.

Cúneo (2009) en base a Ward (1987) plantea una secuencia de cuatro pasos para la elaboración del plan estratégico, de los cuales los dos primeros podrían integrarse a la primera etapa planteada por Leach (2010).

1 Preparar la declaración de la misión de la familia

Así como la misión de una empresa es vista como la razón de ser del negocio, la misión de la familia es una declaración de por qué la misma se compromete a continuar el negocio. En esta se incluyen los valores familiares y opcionalmente puede comprender las prioridades de sus integrantes, puntos fuertes que éstos pueden aportar al negocio y lo que la empresa necesita de la familia.

Dependiendo de cómo se aborde este punto, en lo relativo a los aportes de la familia en materia de recursos humanos, puede que se definan aquí criterios que se podrán incluir en el protocolo familiar.

Debido a que hay aspectos relacionados a las necesidades familiares que pueden condicionar la estrategia de los negocios, la pregunta crucial a responder es si ¿van a primar los criterios familiares sobre los empresariales al tomar las decisiones, o viceversa? Una tercera opción a considerar apunta a un equilibrio tratando que cualquier decisión satisfaga tanto a la familia como a la empresa.

2 Prefigurar una visión de futuro

De acuerdo a las posibles combinaciones de factores como tamaño de la familia y la empresa, valores personales y valores tradicionales de la familia, Cúneo (2009, p.49) plantea ocho modelos que Ward (1987, p.120) identificó, cuyos rasgos diferenciados reflejan lo que puede llegar a ser una familia en un plazo entre cinco y veinte años. Estos se pueden considerar como alternativas que facilitan la orientación en las siguientes etapas de la planificación familiar.

- Familia de realeza: el hijo mayor hereda no sólo la dirección sino también una parte mayor de la propiedad, lo que justifica un trato desigual de los hijos.
- Familia anárquica: no se planifica ni orienta el futuro, los hijos entran y salen del negocio cuando quieren; todos tienen voz y voto en temas empresariales.
- Familia laissez-faire: la venta del negocio se planifica por los padres, quienes creen que cada hijo debe gobernar sus propios asuntos por lo que se permite que cada cual haga lo que quiere. El negocio no llega a generar conflictos familiares.

- Familia democrática social: todos los hijos deben contar con igualdad de condiciones, son socios igualitarios en la propiedad y en la toma de decisiones. Los que no están en el negocio reciben igual valor de capital.
- Familia democrática capitalista: sólo los familiares que trabajan en la empresa deben compartir sus beneficios en proporción a su contribución, por lo que cada uno debe obtener lo que merece o se esfuerza por obtener.
- Familia democrática representativa: un síndico elegido representa a la familia extendida en cuestiones de voto, pero el patrimonio es compartido entre todos. El liderazgo está concentrado en pocas personas capacitadas y con experiencia en dirección empresarial.
- Familia empresaria o capitalista pura: el fundador considera que nadie puede continuar con el negocio, por lo que parte del producido de la venta lo comparte con sus hijos, condicionado a que se utilice como inversión para nuevos negocios. El negocio original sale de la familia.
- Familia utópica: requiere gran esfuerzo y trabajo además de una planificación inteligente, pues la empresa es la fuente alrededor de la que construir un gran imperio y una familia unida y vigorosa. Todos los integrantes de la familia deben beneficiarse del negocio, trabajen o no en él. Los unen ideales elevados y no le temen al trabajo.

### 3 Desarrollar programas claves

En base a la misión y visión se deben definir los pasos a seguir para su concreción, respecto a temas como el gobierno y dirección de la familia, métodos de resolución de conflictos, código de conducta con sanciones para cuando haya desvíos de lo acordado, educación de la familia y para fomentar la unidad en la familia. Este paso no es más que la concreción del plan estratégico familiar, que luego se plasmará en el protocolo familiar.

### 4 Establecer los objetivos

Vinculado a las últimas dos etapas planteadas por Leach, una vez finalizado el plan estratégico familiar quedan constituidos los objetivos de la familia, que deben asignarse a los integrantes que serán responsables de su concreción y para ello contarán con los recursos necesarios. Estos objetivos son elegidos por la familia, deben ser informados a todos sus miembros y deben realizarse evaluaciones de su progreso.

## 2.5.1.2 Protocolo Familiar

### 2.5.1.2.1 Concepto de Protocolo Familiar

Cúneo (2009, p.30) conceptualiza este instrumento como el “documento que resume las reglas de juego escritas entre los familiares”.

Güenaga y Riva (2011, p.39) lo vinculan principalmente con la planificación familiar de modo que:

*constitución familiar, o protocolo familiar o estatuto familiar se refiere a aquellas normas que pretenden clarificar de forma explícita la misión y los valores de la familia empresaria así como establecer las normas de interacción de la familia con la empresa de la familia y con el patrimonio familiar.*

Gallo (2008, p.199) haciendo hincapié en su génesis plantea que es:

*un acuerdo voluntariamente querido y voluntariamente vivido no sólo por los propietarios sino además por los miembros de la familia, y tiene una finalidad más amplia que los estatutos y sindicaciones, aunque con ellos esté plenamente relacionado.*

El Real Decreto 171/2007 de España lo define como:

*aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan a una sociedad [...], en la que tengan un interés común a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad.*

Por su naturaleza diferente al contrato social o estatutos de la empresa, Urbina (2003, p.13) citando a Urbina, González y Peralta (2001) identifica al protocolo familiar como:

*un acuerdo de voluntades entre los accionistas de una sociedad familiar y demás miembros de la familia, paralelo a los estatutos sociales, cuyo objetivo es fijar directrices relativas al funcionamiento de la sociedad, a las relaciones de la familia con la sociedad y aun a la relaciones entre los miembros de la misma familia unidos por vínculos de sangre o civiles.*

#### 2.5.1.2.2 Características esenciales

A partir de las definiciones citadas se observa una convergencia hacia ciertos puntos que podemos identificar como elementos característicos:

- Es un acuerdo voluntario
- Está registrado por escrito
- Es resultado de un proceso
- Establece normas
- Regula la interacción de los subsistemas familia y empresa

Si bien el instrumento es hecho a medida para cada familia empresaria, se señala que el proceso de gestación es lo que enriquece y fortalece la armonía familiar (Gallo, 2008). El mismo involucra un tiempo promedio de doce a dieciocho meses (Bork *et al.*, 1999, p.239) y este esfuerzo es señalado como la mejor inversión que la empresa familiar puede hacer (Lansberg, 1997).

Respecto a la importancia del proceso Correa, Restrepo y Acevedo (2007, p.19) señalan:

*las conversaciones que se generan desde una propuesta sistémica llevan a los participantes más allá de los contenidos, es decir generan reflexiones personales y filosóficas en torno a la historia personal y de la familia, que les abren la posibilidad de reconocer fortalezas y valores familiares y de entender el transcurrir de la vida familiar, aspectos que van a ser fundamentales.*

#### 2.5.1.2.3 Ventajas

Puntualmente como ventajas se puede señalar que respecto a la familia, propiedad y empresa:

- Clarifica los intereses a nivel familiar.
- Mejora el conocimiento de los integrantes y posibilita una mejora en la comunicación.
- Establece el criterio para el manejo de ciertos temas, despersonalizando las decisiones, a la vez que se anticipa a potenciales conflictos.
- Orienta a las nuevas generaciones.
- Puede incluir mecanismos para la resolución de conflictos.

#### 2.5.1.2.4 Aspectos comprendidos

Entre los más relevantes que suelen abordarse en este tipo de acuerdos se incluye (Norgestión, Año desconocido, p.6):

- Regulación de asuntos relativos a la disposición y administración de las acciones / participaciones de la empresa familiar.
- Régimen de derechos y obligaciones inherentes a la condición de miembro de la familia.
- Definición de la política de contratación de familiares y su retribución.
- Establecimiento de las normas que regirán la sucesión entre familiares.

Complementado los recién señalados Amat (1998) identifica aspectos tales como:

- Objetivos y filosofía del protocolo
- Misión y valores de la familia y su transmisión a través de la empresa familiar
- Objetivos, funciones, composición y normas de funcionamiento de los órganos Consejo de Familia y Consejo de Administración
- Promoción de actividades familiares extra-empresariales
- Papel y contribución de la familia a la comunidad social
- Política de ayuda a familiares y a empleados no familiares
- Normas para toma de decisiones y gestión de conflictos
- Vigencia y condiciones para la modificación del protocolo

#### 2.5.1.2.5 Proceso de formulación e implantación

La finalidad del protocolo como acuerdo familiar es promover el compromiso y fomentar la unidad, por lo que debe contemplarse como mecanismo para desarrollar la paz. De surgir enfrentamientos, existen soluciones específicas de otra índole como ser revitalizaciones estratégicas, cambios organizativos, reestructuraciones de capital, venta de la empresa, entre otros (Gallo, 2008).

Gallo (2008, p.213) plantea la existencia de diversos escenarios, que pueden ser más favorables y por lo tanto posibilitan el éxito del proceso de gestación del acuerdo, basándose en tres estados posibles – crisis, disfunciones y equilibrio – en los ámbitos empresa y familiar. Por otro lado vincula las variables ritmo de avance y amplitud de contenido del protocolo, cuyas combinaciones presentan ciertas características las

cuáles deben ser observadas por los consultores que asesoren a la familia en este tema para que el protocolo logre su propósito.

Figura N° 8  
 AMBITOS PARA EL DESARROLLO DEL PROTOCOLO FAMILIAR

Ámbito de la empresa	Equilibrio (Solidez)	E/C	E	E
	Disfunciones	D	D	E
	Crisis	C	D	E/C
		Crisis	Disfunciones	Equilibrio (Paz)
		Ámbito de la familia		

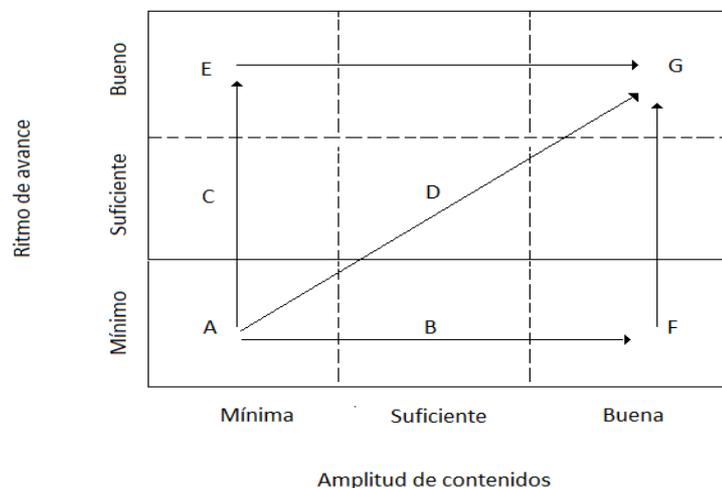
Fuente: Gallo (2008)

Del cuadro se identifican distintas posiciones que no necesariamente son estáticas, sino que es posible alcanzar el equilibrio, lo cual favorece el éxito del acuerdo familiar.

- En la celda “C” son casi nulas las posibilidades de éxito para iniciar el acuerdo.
- En las celdas “D” en que hay crisis en uno de los dos ámbitos, la misma debe ser resuelta y de no ser posible ello, las opciones a manejar son la compraventa que permita concentrar la propiedad o la venta total del negocio. En estas situaciones también son reducidas las posibilidades de éxito, por lo que lo sugerido es acudir a consultores en dirección general para las disfunciones.
- En las celdas “E/C” estando en equilibrio uno de los ámbitos las posibilidades de éxito son más elevadas.
- En las áreas “E” es donde se encuentran las mayores posibilidades de éxito.

Lo que se extrae del análisis es que las crisis pueden requerir decisiones drásticas en el caso en que no puedan subsanarse. Luego, las disfuncionalidades pueden y deben ser corregidas antes de pretender forjar el acuerdo familiar. El equilibrio como categoría residual a los otros estados, es necesario para poder iniciar el proceso de creación del protocolo y contar con un asesor externo para estos temas, aumenta las posibilidades de éxito.

Figura N° 9  
EVOLUCIÓN DEL DESARROLLO DEL PROTOCOLO



Fuente: Gallo (2008)

Gallo (2008) identifica distintos momentos en la elaboración del protocolo, los cuales dependiendo de cada situación particular, es necesario manejar a fin de lograr el proceso con éxito.

- Situación A: es necesario al comienzo que haya calma, un ritmo mínimo y un contenido mínimo, sin embargo mucho tiempo en esta situación lleva a la pérdida del interés y erosiona la confianza.
- Situaciones C y D: implican un contenido mínimo pero implantado a buen ritmo, lo cual puede ser temporal o definitivo. En caso que sea temporal se puede asociar a la presencia de un condicionante de importancia que debe ser superado, el que puede involucrar la propiedad, el management o la sucesión.
- Situaciones B y F: pueden ser convenientes cuando hay escaso conocimiento de la empresa y de los miembros de la familia entre sí. El riesgo aquí sería que si permanece mucho tiempo puede que algunos miembros caigan en el escepticismo, poniendo en duda las posibilidades del éxito.

- Situaciones D y G: se asocian empresas familiares que avanzan con buen ritmo y amplitud, que implantan lo acordado antes de abordar nuevos temas. Pero este no es el estado ideal pues cambios que pueden ocurrir llevarían a un retroceso.

Para pasar de la situación A la G, el autor plantea que esto requiere de dos procesos básicos:

- 1 La profesionalización, referida al conjunto de actividades que conforman la dirección estratégica de la empresa.
- 2 El proceso de comunicación que posibilite una comunicación real entre los miembros de la familia y los directivos.

Un aspecto importante destacado por Gallo (2008) es que ambos procesos deben darse progresivamente de forma que, como una espiral virtuosa (que motive, oriente y otorgue confiabilidad al acuerdo), pasan por implantar, sistematizar y perfeccionar los cambios.

#### 2.5.1.2.6 Estructura estándar del protocolo

Dependiendo de la etapa en que se encuentre la empresa familiar, el contenido del protocolo familiar naturalmente varía y es justamente la consideración del cambio en la situación familiar y empresaria, lo que le otorga vigencia como instrumento de conciliación. Dentro de los capítulos puede desarrollarse el contenido de cada uno de los temas, los cuales se pueden subdividir en artículos.

Güenaga y Riva (2011, p.41) plantean que el protocolo está integrado por:

- 1 Introducción: comprende la historia, principios y valores familiares, así como aspectos fundacionales y de gestión.
- 2 Componentes del grupo familiar: se identifica a los miembros, situación familiar y personal de cada uno, grado de participación y la forma de colaboración que prestan a la misma.
- 3 Estructura y organización / relaciones familia-empresa: se establecen las reglas de funcionamiento y de ejercicio de la propiedad, condiciones para ser socio, política de retribución y de distribución de beneficios, estructura de la familia y de la empresa. Se definen y regulan los diferentes órganos de

gobierno tanto los familiares como los empresariales. También comprende reglas y requisitos para ingresar a trabajar, que no se permita la subordinación entre parientes de grado muy próximo.

- 4 Acciones y su transmisión: se determina la posibilidad de transmisión de acciones o partes sociales, así como las restricciones.
- 5 Sucesión de los fundadores: implica dejar establecido cómo la generación actual dejará paso a la siguiente, cómo se dará el retiro y la forma en que se designarán a los sucesores a través de los órganos familiares y/o empresariales. Se indica la situación de los fundadores luego del retiro; debe preverse el caso de fallecimiento, incapacidad o cualquier otro supuesto de carácter sorpresivo.

Otra manera de ordenar y profundizar el contenido es la planteada por Gallo (2008, p.200), de modo que la estructura se basa en “dos grupos de componentes plenamente relacionados [...]”:

- El grupo de los principios, que está más directamente orientado a promover el amor por la empresa familiar, y
- El grupo de las reglas, que está más directamente orientado a promover la confianza de las personas.”

Gallo (2008) identifica cuatro subgrupos de principios que involucran a la visión sobre la empresa familiar que se quiere llegar a ser, así como el proyecto de empresa que se quiere implantar, los cuales surgen de contestaciones a asuntos tales como:

- Por qué continuar siendo una empresa familiar: abarca las razones de distinta naturaleza por las que los familiares están dispuestos a hacer esfuerzos y sacrificios por la continuidad, a nivel económico, laboral, cultural, de status y respecto a la contribución a la sociedad.
- Qué tipo de empresa familiar se quiere ser: aquí se busca que en base a las tipologías las empresas definan la mejor manera de organizarse a lo largo del tiempo. Es importante definir en este punto que se entiende por actividades de dirección y gobierno.
- Qué se puede esperar de la empresa familiar: se deben establecer los elementos de organización y estrategia básicos y más significativos para que la familia comprenda, confíe y ame el proyecto.
  - Respecto a la estrategia se busca dejar definidos los negocios en que se va a operar, las ventajas competitivas a desarrollar, asignación de recursos económicos, niveles de endeudamiento y

eventuales aperturas de capital, así como los índices de crecimiento y rentabilidad.

- Respecto a la organización se incluye el diseño general de la estructura de responsabilidades, características de los principales puestos directivos y las principales cualidades para dichos cargos, así como la profesionalización en los sistemas de dirección.
- Los familiares esperan tener una política de dividendos coherente con el mercado, compromiso de liquidez así como acceso a la información.
- Cuándo dejar de ser empresa familiar: implica dejar establecido los hechos que llevarán a que deje de ser familiar.

Para hacer realidad las buenas prácticas, en base a los principios se pretende queden regulados otros aspectos. Entonces Gallo (2008) plantea cuatro subgrupos de reglas que se tiene intención de aplicar o continuar aplicando respecto a:

- El trabajo en la empresa familiar: refiere a la definición de qué condiciones deben cumplir los familiares que puedan ingresar, hasta reglas sobre el retiro de los familiares y los posibles vínculos con la empresa una vez efectuado el retiro.
- El ejercicio del poder en la empresa familiar: guardando coherencia con los estatutos o contrato de la sociedad, se regula el funcionamiento de la junta de accionistas y el consejo de administración. Ante cambios en la propiedad puede que algunas decisiones requieran mayorías reforzadas, por lo que existen los acuerdos llamados sindicaciones que se pueden incluir en esta sección.
- La propiedad de la empresa y su transmisión: involucra definir requisitos para ser accionistas, la representación y todo lo referido a la valuación. Aquí se considera la creación de dos fondos: uno para cubrir necesidades de fuerza mayor que requiere se definan montos, intereses, formas de pago y garantías, así como otro, que haga posible la compra de una parte de la propiedad por parte de la empresa en caso que haya separación de parte de accionistas.
- La promoción de la unidad en la familia: que pasa por la aplicación del protocolo y promover los cambios en el mismo cuando se requiera.

#### 2.5.1.2.7 La fuerza de este instrumento

Ante el riesgo potencial que se incumplan las condiciones incorporadas al protocolo, importa determinar qué factores pueden manejarse para minimizar las posibilidades que dicho extremo se concrete. En principio existe una fuerza intrínseca del acuerdo que surge del consenso entre quienes lo elaboraron y rubricaron. Sin embargo la misma puede no resultar suficiente, pues suelen haber desvíos respecto a lo pactado, debido a intereses particulares de algunos integrantes o una rama de la familia. Ante esta realidad existe la posibilidad de darle un valor y fuerza legal.

Amat (1998, p.106) puntualiza que:

*la fuerza del protocolo proviene del consenso que se establece entre sus firmantes [...] pero además de la fuerza moral que tiene para la familia y para sus firmantes la firma de estos acuerdos, el protocolo, especialmente si ha sido ratificado por un notario, puede llegar a tener fuerza jurídica para sus firmantes, no así para sus descendientes u otros familiares que no hayan rubricado con su firma el acuerdo.*

Éste punto es completamente aplicable en Uruguay de acuerdo a la Esc. Inés Rodríguez Sarmiento en la entrevista personal realizada en Montevideo el 1/09/2012. Independientemente del tamaño de las empresas familiares, son los acuerdos entre partes la herramienta legal aplicable como forma de contractualizar el protocolo. Luego en aquellas que pueden tener mayor dimensión, ciertas limitaciones al traspaso de propiedad pueden incluirse en el propio contrato social, las cuales podrían complementarse con acuerdos privados. Para el caso de adoptar la forma jurídica de sociedad anónima, existe la posibilidad de utilizar los sindicatos de acciones para otorgarle fuerza de ley a aspectos adicionales a la propiedad, que pueden estar contenidos en el protocolo.

Considerando que lo sindicatos de acciones son acuerdos entre accionistas, la Dra. Adriana Bacchi en la entrevista personal realizada el 24/09/2012 en Montevideo, expresó que “en materia de sindicación de acciones la ley [de sociedades comerciales] fue bastante amplia. Permite libremente a los accionistas pactar una serie de cláusulas que no son propias del estatuto de la sociedad, porque tienen que ver con las relaciones de los socios entre sí.”

Gallo (2008, p.118) plantea que además de los estatutos, “los accionistas pueden llegar a diversos tipos de acuerdos legales que incluso no den lugar a obligaciones

frente a terceros.” El autor identifica tres clases de acuerdos que tienen fuerte influencia en la propiedad y el ejercicio de poder:

- Sindicaciones de mando: establecen que para algunas decisiones se requieren mayorías reforzadas.
- Sindicaciones de bloqueo: condicionan los cambios en la propiedad de participaciones del capital social, condicionando en consecuencia el ejercicio futuro de poder.
- Sindicaciones de venta total: establece el derecho de determinada mayoría de capital que ha decidido vender a que la minoría también venda, a su vez obliga al comprador a respetar ese acuerdo.

### 2.5.1.3 Plan de Sucesión

#### 2.5.1.3.1 ¿En qué consiste?

Es un instrumento que soporta el proceso de sucesión tanto de la propiedad como de la administración de la empresa familiar. Busca el crecimiento y continuidad de la empresa, previniendo la pérdida de la armonía familiar que puede producirse si no está definido quiénes serán los sucesores en caso que el empresario-fundador se retire o fallezca.

En él se plasma la planificación del cambio de mando, lo que implica realizar un análisis tanto de la empresa, como de la familia y de la compatibilidad entre ambas. Dicha planificación aumenta considerablemente las probabilidades de éxito. Lea (1993) sostiene que cada vez que el propietario piensa en la posibilidad de transferir la compañía a otras manos, el orgullo se mezcla con el sentimiento de posesión: “saben que deben hacerlo, sostienen que están decididos, pero avanzan poco en la realización” (Lea, 1993, p.27). A su vez Gallo (2008) plantea que las razones por las que se retrasa la sucesión están relacionadas con el poder y estatus que los dueños no quieren perder, lo cual se asocia a una forma práctica de negar la muerte.

La ignorancia de los procesos sucesorios puede llevar a debilitar la empresa en el mediano y largo plazo. El destino de las organizaciones no debe quedar sujeto a

condiciones adversas que puedan suceder, sino que debe ser prevenido (Deloitte, Boletín corporativo, otoño 2010).

Lansberg (2000) expone que toda planificación requiere una visión del futuro, para lo cual hay que tener en cuenta las aspiraciones de los integrantes de la familia. Para que las aspiraciones de las distintas generaciones concuerden, es necesario que los padres las compartan con sus hijos desde edades tempranas, logrando así una visión compartida.

Gallo (2008) hace referencia a la expresión “frontera de la sucesión” como un paso que por sus dificultades invita al rechazo. Para avanzar con seguridad hacia un futuro hay que pasar la frontera de sucesión. El autor agrega que el retraso en los procesos sucesorios se debe a no querer prepararse oportunamente, olvidando que estos procesos son complejos y requieren prolongada dedicación.

Pasar esta frontera requiere cambios de actitudes en los propios predecesores. La actitud de “‘aquí las cosas siempre se han hecho de esta manera’ [...] es no querer comprender que al otro lado de la frontera las cosas se harán de manera diferente, o [...] la actitud de ‘aquí se hace lo que yo digo’” niega que existen otras personas del otro lado (Gallo, 2008, p.60).

Muchas veces sucede que los directivos son reacios a que la empresa se maneje de forma diferente a como ellos lo han hecho. Esta actitud provoca una barrera hacia la innovación, peligrando la continuidad.

Gallo (2008, p.96) destaca la necesidad de concientización planteando que:

*Si los predecesores no se preparan para saber cambiar y no se deciden a cambiar, es prácticamente imposible conducir adecuadamente los procesos sucesorios de la empresa familiar. En la autopreparación para ser capaz de hacer algo distinto de ejercer el poder de gobierno y dirección en la propia empresa, y en la voluntad operativa de hacer este algo distinto está una de las claves del éxito de la sucesión.*

Permitiendo a los sucesores innovar, dándoles la oportunidad y premiando sus logros, la familia estará fuerte una vez pasada la frontera de la sucesión (Gallo, 2008). Lea (1993) dice que una de las fallas más frecuentes y a veces fatales de las empresas familiares es la complacencia, la resistencia a experimentar y cambiar, la falta de

interés en crecer. El momento de la transición es una buena oportunidad para intentarlo.

Cuando una sucesión fracasa, la verdadera causa debe ser buscada en las dificultades subyacentes planteadas por la relación familiar y en la incapacidad de tenerlas en cuenta al analizar y planificar la transferencia. Por más que se acostumbre a los hijos al trabajo, se elabore un plan de sucesión y el dueño se prepare psicológicamente para transferir la firma, si no analiza cuidadosamente la empresa, la familia y a sí mismo, no se podrán prever los problemas que pueden surgir al tratar de hacer coincidir los intereses de la firma con los de la familia (Lea, 1993).

#### 2.5.1.2.2 Planificación de la sucesión

Lea (1993) expone que la sucesión de la propiedad y la dirección debe incluir una planificación previa, buen manejo del traspaso de poder, control de la transición y cesión plena del control por parte del dueño que se retira. El factor crucial es la amplitud y calidad de la planificación previa. Ello pasa por analizar los distintos a saber:

- **Análisis de la empresa**

Es necesario evaluar las perspectivas financieras y estratégicas a largo plazo. Un análisis de carácter de la empresa permite prever cómo reaccionará ante condiciones diferentes, incluyendo un cambio de dueño o dirección.

Algunas preguntas a tener en cuenta son: ¿Qué clase de empresa es ésta? ¿Qué hace funcionar bien a esta empresa? ¿Cuáles son los problemas de la compañía? ¿Cuáles son los problemas básicos y cuáles los transitorios? ¿Cuánto avanzó esta empresa desde su fundación y qué factores favorecieron u obstaculizaron su crecimiento? ¿A dónde debería llegar la empresa en veinte años y qué tipo de dirección necesitaría para lograrlo?

- **Análisis de la familia**

La comprensión de cómo funciona una familia provee el contexto para ver cuáles son las necesidades del momento y del futuro.

Es necesario analizar:

- 1 Aptitudes y destrezas: primero es necesario determinar quién, en la familia, posee cualidades básicas indispensables para el management.

- 2 Combinar capacidad con necesidades: una vez consideradas las aptitudes y destrezas de cada uno de los futuros sucesores, hay que comparar las características y necesidades específicas de la empresa.
- 3 Analizar la experiencia directa: un empresario que está pensando en reclutar el próximo cuerpo directivo entre sus familiares, debe analizar cuidadosamente la pertinencia de las experiencias de trabajo de los candidatos respecto de las características y exigencias de la empresa.
- 4 Analizar las necesidades de capacitación en management: una vez identificados los familiares con destrezas básicas, aptitudes naturales y características personales acordes con las necesidades, se debe considerar qué formación y qué experiencia serían necesarias para convertir a los candidatos potenciales en dueños y directores altamente calificados. Identificar las lagunas en la capacitación general de los futuros empresarios y buscar la manera de llenarlas, es una tarea clave al prepararse para transferir una empresa a la generación siguiente
- 5 Analizar las necesidades personales: Se aconseja tener muy en cuenta las necesidades extra laborales de los miembros de la familia al considerarlos como candidatos a la sucesión.

- Análisis del empresario

Un análisis completo de la sucesión debe incluir un examen cuidadoso de la disposición del empresario – en su rol de director y líder familiar – para ceder el poder y transferir la empresa.

Es fundamental comprender sus roles en la familia y en la empresa, debido a que la superposición de los mismos puede provocar conflictos durante la ejecución del plan de sucesión, por lo que hay que prepararse para enfrentarlos.

Luego de efectuar el análisis de la empresa, la familia y el empresario, se está en condiciones de evaluar si es mejor que la empresa sea transferida a la familia o no.

## 2.5.2 ÓRGANOS

Cuando la empresa y la familia crecen, aumenta la complejidad, por lo que la manera de dirigirla debe evolucionar con ella. Deben existir nuevas estructuras y políticas

para manejar satisfactoriamente los intereses y emociones de los integrantes. Los dueños deben entender que al crear consejos, juntas y foros, no están renunciando a su autoridad, sino que la están ejerciendo de forma más eficaz.

Estas estructuras de gobierno favorecen la comunicación y la continuidad de la empresa, contribuyendo a conservar la armonía familiar.

Son especialmente importantes cuando la empresa deja de ser de primera generación o cuando existe más de un propietario familiar.

### 2.5.2.1 Consejo Familiar

#### 2.5.2.1.1 ¿En qué consiste?

Amat (1998, p.97) señala que es el “órgano que regula el funcionamiento de la familia empresaria y, en especial, de las relaciones de la familia con sus actividades empresariales y extra empresariales ligadas a la empresa y/o al patrimonio familiar.”

También expone que está formado por un grupo de familiares que se reúnen dos o tres veces al año para discutir tanto problemas actuales como políticas para hacer frente a problemas o a situaciones futuras, que surgen del hecho de que sus familiares participen en una empresa ya sea activamente trabajando en ella o en su propiedad como accionistas. Puede tener carácter informal, sin embargo, a medida que la familia crece, se hace necesario establecer formalmente la estructura que permita el funcionamiento del mismo.

Al respecto agrega que existe un punto en la dinámica de la empresa familiar que conlleva a hacer una distinción (Amat, 1998, p.99):

*Cuando la empresa está en la segunda y tercera generación, dado el mayor número de familiares existentes, es conveniente separar entre una junta de familia (o foro de familia), de la que forman parte todos los familiares y que tiene un carácter más informativo, y un consejo de familia más operativo del que formarán parte los representantes de los diferentes grupos familiares con intereses en la empresa.*

Lansberg (Sin año, p.2) afirma que: “La existencia del Consejo Familiar es un síntoma de que las cuestiones familiares son una prioridad y que serán atendidas de una forma organizada.”

Lansberg (2000) refiere al consejo familiar como uno de los tres pilares de la estructura de gobierno de la empresa familiar (junto al directorio y la junta de accionistas), no diferenciando el foro familiar o junta familiar (llamada por Amat), del consejo de familia, según la complejidad de la familia y empresa.

Según dicho autor, es un foro para el aprendizaje, en el cual los jóvenes, potenciales sucesores, desarrollan el entusiasmo por la compañía y aprenden los valores centrales que la familia espera se mantengan a través de las generaciones. El consejo intenta llegar a un consenso sobre el mejor sistema de liderazgo para el futuro, ayuda a adaptarse a los cambios políticos ocasionados por la transición del liderazgo y a ayudar al directorio a elaborar perfiles ideales de las personas que desea para los cargos clave.

Bork *et al.* (1997) señalan que el consejo de familia es un cuerpo decisorio compuesto por el grupo propietario, es decir, los familiares que son dueños de parte de la firma. El principal propósito es imprimirle cierta dirección a la empresa, confiriendo poder al consejo en su calidad de institución y no a los miembros en tanto individuos, supeditando toda decisión a que haya consenso, promoviendo la formación de equipos, para representar una estructura estable en tiempos de crisis y proveer la estructura para la transición hacia las siguientes generaciones.

Los mismos autores se refieren al Consejo Directivo como órgano de dirección formalmente estructurado, que contiene representantes elegidos de los familiares y de los miembros externos. Exponen que “cuando una empresa familiar se hace más grande y compleja, el consejo familiar debe evolucionar hasta transformarse en una estructura más formal: el consejo directivo” (Bork *et al.*, 1997, p.225). Las responsabilidades de éste son las mismas que las del consejo familiar de una empresa de primera generación.

También establecen que el consejo logrará éxito a largo plazo si establece un equilibrio entre tres necesidades contrapuestas: la necesidad de capital de la empresa, la necesidad de liquidez para satisfacer las exigencias económicas de la familia y la necesidad de los dueños de mantener el control de la firma.

Según Gersik *et al.* (1997) la elaboración de un orden del día para cada reunión y su seguimiento, ayuda al consejo de familia a funcionar eficientemente.

#### 2.5.2.1.2 Funciones del Consejo Familiar

Amat (1998) establece que el consejo familiar permite:

- articular creencias, valores, expectativas e intereses compartidos que se plasmarán en la misión de la familia y el protocolo familiar,
- gestionar y planificar el futuro de la familia, concretado y explicitado en la visión del futuro de la empresa y en el plan familiar,
- asegurar el seguimiento de la cultura y los valores de la familia en la empresa y en la gestión del patrimonio familiar,
- desarrollar una estructura familiar que promueva y facilite la comunicación entre los miembros de la familia y el esfuerzo de la cohesión familiar, y
- defender los derechos de los familiares que no trabajan en la empresa y que son o pueden ser accionistas, o que pueden incorporarse en el futuro a la empresa.

Lansberg (2000) a su vez agrega como actividades:

- Planificar programas educativos y celebraciones
- Crear políticas que regulen el ingreso o salida de familiares en la empresa
- Fijar normas de comportamiento para los integrantes de la familia dentro de la comunidad
- Promover el desarrollo de los jóvenes, creando por ejemplo un sistema de fondos para becas y/o iniciativas
- Programar entretenimientos y actividades para el tiempo libre
- Diseñar políticas que regulen los conflictos de intereses entre las diferentes actividades comerciales de los miembros de la familia (si los hubiere)

#### 2.5.2.1.3 Razones para implementarlo

Gersik *et al.* (1997) exponen cuatro razones:

1. Constituye el lugar ideal para que los parientes conozcan los derechos y responsabilidades que suponen la propiedad y dirección.

2. El consejo de familia traza el límite entre la familia y la empresa, dando oportunidad a parientes que no son propietarios, ni trabajan en ella, de ser escuchados.
3. Constituye un lugar apropiado para que los parientes expongan sus preocupaciones sin mezclar esos acontecimientos con asuntos de negocios.
4. Aporta la estructura para ayudar a la familia a generar una visión compartida.

## 2.5.2.2 Foro Familiar

### 2.5.2.2.1 ¿En qué consiste?

Bork *et al.* (1997, p.214) señalan que “se ocupa de los asuntos de la familia. El foro familiar es el cuerpo básico que gobierna y controla a la familia. Por lo general incluye a todos los familiares a partir de cierta edad, por ejemplo, catorce años y también a los cónyuges.”

Los autores incluyen dicho órgano como necesario en compañías pequeñas que emplean una o dos generaciones, con pocos inversores y reducidos beneficios. Expone también que debe reunirse al menos una vez al año y debe ser dirigido por un familiar, preferentemente que no sea el presidente del consejo de familia, ni un alto ejecutivo. Este rol debe rotar periódicamente.

Este órgano se usa para debates, discusiones y formación, pero no así para la toma de decisiones empresariales. Entre el foro familiar y el consejo de familia necesariamente hay cierta superposición de miembros.

Es muy útil para ayudar a desarrollar la autoestima, independencia, comunicación e interacción, así como algunas destrezas de management de los miembros de la familia.

Los mismos autores señalan que “a medida que una empresa crece y abarca más generaciones y ramas de la familia, el foro puede crear estructuras adicionales para realizar determinadas funciones” (Bork *et al.*, 1997, p.223). Estas estructuras adicionales pueden ser por ejemplo, un comité organizador o foro educacional.

#### 2.5.2.2.2 Funciones del Foro Familiar

En la reunión anual se revisan conceptos básicos de la empresa, los estados financieros, la planificación de la sucesión, las donaciones de caridad y otros asuntos pertinentes que surgen de antemano. En ninguna instancia debatirán asuntos operativos (Bork *et al.*, 1997).

Bork *et al.* (1997, p. 218) exponen que cierto foro de familia formuló su propósito de la siguiente manera: “Elevar el nivel general de conocimiento, comprensión y perspicacia para los negocios de todos los miembros de la familia, a fin de que estén preparados para actuar responsablemente si se vieran enfrentados a la necesidad de tomar decisiones importantes”.

#### 2.5.2.3 Consejo de Administración

##### 2.5.2.3.1 ¿En qué consiste?

Según Gallo (2008) el consejo de administración es un equipo de personas con funciones complejas, que tiene la obligación de añadir valor mediante un alto rendimiento en su trabajo.

Para tener alto rendimiento se requiere diálogo, disposición para compartir conocimientos, escuchar y cambiar de opinión. Compartiendo sus intenciones, conociendo la de los colegas, es como pueden purificar sus preferencias entre todos y potenciar aquellas que resulten más adecuadas para la estrategia y organización de la empresa.

También es preciso que cada uno de sus miembros modere voluntariamente su poder, dado que la persona humana es proclive a sobresalir y a no dejarse dominar. Por ello, son muy importantes las cualidades como paciencia, moderación, generosidad, sinceridad y lealtad.

El número de consejeros no debe originar dificultades en el trabajo en equipo. Se acostumbra a emplear un número impar para evitar el empate en la votación. Su

composición “depende de la complejidad o la sencillez de la empresa, de la estructura de su capital, de algunas características de la familia, como el número de personas y de generaciones, y de las cualidades de sus distintos miembros” (Gallo, 2008, p.150).

Deberían ser consejeros las personas que tengan las mejores capacidades profesionales y cualidades personales para gobernar; se plantea que los problemas están en encontrarlos o tener los recursos para formarlos (Gallo, 2008).

El citado resalta la importancia de la formación de miembros de la familia para el desempeño exitoso en las responsabilidades de gobierno, de forma de evitar problemas surgidos por la confusión entre tomar decisiones de gobierno y de dirección, así como entre derechos políticos con capacidades para gobernar. Expone que los conocimientos se logran no sólo por la vía de estudio, sino también por la vía de la experiencia, dando la posibilidad de participar y mostrando dónde hubo aciertos y cuándo se cometieron errores.

Gersik *et al.* (1997) exponen que aunque es un recurso subutilizado en las empresas familiares, a medida que esta crece y se complejiza, el consejo de administración se vuelve indispensable, dado que el dilema más importante es encontrar el equilibrio entre directores de la familia y directores ajenos.

Es un órgano con un carácter muy dinámico, pues se reúne varias veces al año. Esto permite darle una orientación adecuada no sólo a la empresa, sino también hace que los accionistas se percaten que las acciones en ella se planean de manera racional.

Un consejo profesional de administración es muy útil para establecer políticas que protejan los intereses de la empresa contra excesos de las políticas familiares y den un trato justo a los parientes. El consejo debe contar con amplia representación de personas que no pertenezcan a la familia ni al grupo de ejecutivos. Se señala que es una ventaja contar con directores ajenos a la familia, independientes y expertos, aunque se requiere la presencia de la familia para estimular y vigilar que no se pierdan de vista los valores familiares.

Los propietarios gerentes se resisten a establecer un consejo y utilizarlo en la práctica, pues les preocupa perder autonomía y control. Los directores generales deben ser seleccionados con criterios rigurosos y las reglas de participación deben ser explícitas. Constituye una enorme ventaja para la empresa familiar contar con un

consejo bien seleccionado y dirigido, siendo a veces el factor decisivo entre la supervivencia y la desaparición.

Un aspecto que no se puede perder de vista, es que cuando se separa la propiedad de la dirección, el consejo ha de reflejar una nueva relación entre propietarios y gerentes.

Gallo (2008) expone que la distinción entre gobierno y dirección ayuda a disminuir el riesgo de cometer equivocaciones críticas que conducirán a la empresa a crisis difíciles de superar.

El mismo autor expone que la frecuencia de las reuniones, así como la amplitud y antelación de la información, son de gran importancia para conseguir que el consejo sea activo y útil. Señala además que lo recomendable es que el orden del día se establezca al término de la reunión anterior, en razón de los puntos que han surgido como importantes y de cumplir con el calendario anual de temas a tratar.

La junta general de accionistas tiene capacidad para evaluar la actuación del consejo de administración. Lo hace aprobando o no la información y el informe de gestión que el consejo le presenta anualmente.

#### 2.5.2.3.2 Funciones del Consejo de Administración

Los tres propósitos según Gersik *et al.* (1997) son:

- Considerar y representar los intereses de los dueños
- Formular y vigilar los objetivos estratégicos a largo plazo
- Ser el principal asesor del presidente ejecutivo

También establecen que el consejo colabora con la formulación de políticas, ayuda al presidente ejecutivo a tomar decisiones complejas, diseña objetivos a largo plazo y supervisa el desempeño organizacional.

Según Gallo (2008), las funciones del consejo de administración son:

- 1 Supervisar las estrategias formuladas por el jefe ejecutivo principal y el equipo de alta dirección, perfeccionando y completando sus conocimientos.

- 2 Tutelar el desarrollo del personal, especialmente del equipo directivo, tratando de conseguir suficiente diversidad en los sistemas de preferencias personales y buscar una pirámide de edades que permita realizar la acertada renovación de las personas.
- 3 Poner los medios necesarios hasta garantizar la veracidad de la información que sobre la empresa se da a quienes tienen derecho a recibirla.

La carencia de intención operativa para implantar una estrategia de revitalización de la empresa origina la principal pérdida de viabilidad, que unido a las dificultades de superar las fronteras (como la de la sucesión), frenan e incluso impiden el desarrollo de las empresas familiares. Buena parte de estas situaciones son previsibles en el tiempo, de ahí que el consejo deba dedicarse con especial esfuerzo y anticipación a su análisis y resolución. Su rol es concientizar a las generaciones correspondientes sobre la necesidad de cambios y la búsqueda de retos.

#### 2.5.2.3.3 Consejeros externos e independientes

Según Gallo (2008) son los que cumplen con dos condiciones: a) son externos a la familia y a la empresa, y b) son independientes, es decir, no se dan conflictos entre sus intereses personales y los de la empresa familiar.

Se espera de ellos, además de su actuación como profesionales de gobierno de empresa y de ayudar a la preparación de los miembros de la familia, su apoyo a la distinción entre gobierno y dirección, su contribución al acertado funcionamiento de la junta de accionistas, a mejorar la actuación de los propietarios como accionistas activos y a explicitar las funciones y normas del funcionamiento del consejo.

Pueden ser personas que por su influencia sean decisivas a la hora de conseguir contratos importantes o de aportar redes de relaciones. Generalmente no se espera de este tipo de consultores, que desempeñen funciones de gobierno.

La permanencia prolongada en el tiempo como consejero externo e independiente, puede causar la pérdida de objetividad, por lo que se considera que su período como miembro debe oscilar entre dos y cuatro años, debiendo acotarse la posibilidad de reelección.

#### 2.5.2.4 Consejo Asesor

Bork *et al.* (1997) señalan que además de los cuerpos básicos de toda empresa familiar, foro familiar y consejo de familia, es necesario contar con un consejo asesor.

Se trata de un órgano compuesto por profesionales de la empresa, que tiene como función asesorar a los altos mandos sobre la misma. Deben integrarlo miembros seleccionados cuidadosamente que tengan un vínculo con los dueños y tengan su confianza, pero que también tengan carácter para enfrentar la realidad y plantear cuestiones arduas.

Este órgano entre otras cosas asesorará sobre cómo elegir al sucesor o evaluar las calificaciones de los familiares para trabajar en la firma.

Los directivos de la empresa deben prepararse para compartir información con los asesores, así como formular las principales cuestiones y decisiones.

Gersik *et al.* (1997, p.245) exponen que “algunas empresas prefieren crear un consejo de asesores con directores externos, reduciendo el consejo de administración a un simple grupo meramente formal de miembros de la familia.” Y señalan que una buena asesoría legal ayudará a la familia a escoger la opción más adecuada.

### 3. DIMENSIONES DE LA PROFESIONALIZACIÓN

#### 3.1 ESTRUCTURA

##### 3.1.1 Introducción

Profusa es la literatura que aborda el tema y los autores al definir el concepto no muestran grandes variaciones. Entre ellos Robbins y Coulter (2005, p.234) definen la estructura organizacional como “la distribución formal de los empleos dentro de una organización”.

Ampliando el concepto anterior, Freeman, Gilbert y Stoner (1996, p.345) sostienen que:

*La estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de la organización. Como las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las de otras, existe toda una serie de estructuras posibles para la organización.*

Una puntualización que creemos conveniente hacer, citando las ideas de Robbins y Coulter (2005), es que la estructura es un medio para llegar a un fin, por lo cual su función principal es que quienes integren la organización, puedan realizar su trabajo de la mejor forma posible, lo que implica ser eficaz y eficiente.

##### 3.1.2 Dimensiones de la estructura organizacional

La estructura de una empresa busca ser la mejor forma de organizarse para alcanzar los objetivos propuestos. Según el enfoque de contingencia, no existe una estructura ideal genérica para todas las empresas, sino que depende de las circunstancias particulares de ésta en un momento dado.

Para el mejor diseño de la estructura, Stoner identifica como principales variables: la estrategia, personal, tecnología, tamaño y ambiente. El desafío consiste entonces, en

establecer una adecuación eficaz entre la estructura de la organización y dichas variables.

En base a la interrelación entre dichos elementos y la aplicación de conceptos básicos de diseño organizacional, planteamos las dimensiones orientadas hacia la profesionalización.

#### 3.1.2.1 Diseño organizacional

Consideramos relevante el carácter permanente del proceso de diseño organizacional, debido a que como señala el enfoque de contingencias, cambios que ocurran en el ambiente, así como en el interior de la empresa y en la aplicación de tecnologías, pueden indicar la necesidad de adaptar la estructura.

La estructura organizacional no debe ser estática, sino que constantemente debe ser criticada y rediseñada, máxime en entornos dinámicos.

En cuanto a la incidencia del nivel gerencial, en esta dimensión Freeman, Gilbert y Stoner (1996, p.355) exponen que:

*El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia [y se agrega que] debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso permanente.*

Un punto que no podemos pasar por alto, es que en el proceso de diseño no siempre todo sale en forma óptima, por lo cual muchas veces deberemos replantear las modificaciones realizadas. En la medida que no existen soluciones únicas, se deben evaluar las diferentes alternativas. En consecuencia, “los cambios de estructura suelen implicar el proceso de prueba y error” (Freeman, Gilbert y Stoner, 1996, p.355).

#### Consideraciones al realizar el diseño organizacional

Las decisiones en esta dimensión refieren a aspectos básicos para definir la estructura organizacional (Freeman, Gilbert y Stoner, 1996; Robbins y Coulter, 2005), a saber:

- División de trabajo: consiste en dividir la carga del trabajo entera, en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Implica descomponer una actividad compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de tareas.
- Departamentalización: se combinan las actividades en forma lógica y eficiente. En este punto los autores refieren a la agrupación de cargos y tareas. Esto significa aglutinar en departamentos aquellas actividades que son similares o tienen una relación lógica.
- Coordinación: establece mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y vigilar la eficacia de dicha integración.
- Cadena de mando: es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles organizacionales más altos a los más bajos y define quién informa a quién. Permite orientar a las preguntas que pueden surgir por parte de los empleados, como por ejemplo, ¿a quién recurrir si surge un problema?
- Autoridad: son los derechos inherentes de un puesto gerencial para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga.
- Amplitud de Control: refiere al número de empleados que un gerente puede dirigir de manera eficiente y eficaz.

Complementando los conceptos recién definidos, Robbins y Coulter (2005) coinciden mayoritariamente en las variables señaladas por Stoner, en cuanto a los elementos a considerar para poder realizar un diseño organizacional adecuado. Estos cuatro factores son:

- La estrategia.
- El tamaño de la organización.
- La tecnología utilizada.
- El grado de incertidumbre ambiental.

### 3.1.2.2 Departamentalización

La departamentalización consiste en agrupar actividades que son similares o tienen una relación lógica en departamentos (Freeman, Gilbert y Stoner, 1996). La forma

que generalmente tienen las organizaciones para plasmar este concepto es a través del organigrama.

Amplia es la literatura que versa del tema y varios autores se han ocupado de definirlo. Uno de los pioneros fue Henry Fayol, citado por Estrada (2011), al sostener que:

*Una carta de organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.*

En la misma línea, se plantea que:

*El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizativa de una organización. Es un instrumento de análisis que permite visualizar en forma rápida los órganos que componen la estructura, las relaciones formales que existen entre ellos y los niveles jerárquicos (Universidad de la República - Cátedra de Organización y Métodos, 2010).*

Katiska (1994) sostiene que el organigrama es uno de los modelos más usuales para imaginarnos una empresa, advirtiendo por otra parte que en el momento actual hay una alta interdependencia de los órganos, además de un gran dinamismo en el entorno, lo que lleva a que la estructura esté en constante movimiento. Más allá de las puntualizaciones que realiza Kastika, el organigrama sigue siendo un instrumento de suma importancia para representar la estructura organizacional (Universidad de la República - Cátedra de Organización y Métodos, 2010).

Desde el punto de vista de la profesionalización de la empresa familiar, entendemos que es una herramienta importante, que ayuda a ver la estructura actual y proyectar cambios. Por lo tanto, todas las organizaciones de cierto porte deben contar con este instrumento.

### 3.1.2.3 Grado de formalización

Esta subdimensión refiere al grado en que los diferentes procesos de la organización se han preestablecido y deben ocurrir tal como fueron pensados.

En cada una de las organizaciones existen determinadas políticas, reglas y procedimientos que guían el accionar de las personas para la consecución de los objetivos empresariales.

El grado de formalización que presentan estas normas varía según el caso particular. En un extremo se hallan organizaciones que tienen políticas, procedimientos y reglas totalmente formalizadas, mientras que en otras todo se maneja en forma verbal. Entre ambos extremos encontramos varios puntos intermedios.

La formalización se caracteriza por:

- una alta especialización;
- señalar el deber ser, que deriva en métodos y procedimientos a utilizar, reglamentos y normas, respecto de lo que un individuo debe hacer;
- ser aprobada y sancionada por la autoridad competente;
- se expresa en el organigrama;
- conlleva la descripción de cargos.

Al respecto Robbins y Coulter (2005, p.240) definen el concepto de formalización como:

*El grado en el que los trabajos de una organización están estandarizados y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados. Si un trabajo está muy formalizado, entonces la persona que lo realiza tiene poco poder de decisión en cuanto a lo que se realizará, cuándo se hará y cómo lo hará. Se espera que los empleados manejen el insumo exactamente de la misma forma, lo que genera una producción consistente y uniforme. En las organizaciones con un alto grado de formalización existen descripciones de trabajo explícitas, numerosas normas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos de trabajo [...] el grado de formalización varía ampliamente entre las organizaciones, incluso dentro de ellas.*

Creemos que es necesario lograr un equilibrio entre el grado de formalización de la empresa y su complejidad.

#### Algunos aspectos a formalizar

El grado de formalización de las empresas familiares varía, desde aquellas que en sus primeras etapas se caracterizan por la informalidad y por la conducción personalista

del dueño, hasta aquellas en la que trabajan diferentes generaciones de familiares y la formalización cobra otra importancia.

Entendemos que al tratar de encontrar un justo equilibrio en el grado de formalización, debemos trabajar sobre los siguientes puntos:

- Políticas

No existen grandes discrepancias entre los autores al definir qué es una política.

*Una política es un lineamiento general para tomar decisiones [...] indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar y cuáles no. De tal manera, canaliza las ideas de los miembros de la organización, de modo que éstas sean congruentes con los objetivos de la organización (Freeman, Gilbert y Stoner, 1996, p.325).*

En el mismo sentido Robbins y Coulter (2005, p.142) plantean que:

*son normas para tomar decisiones. A diferencia de las reglas, una política establece parámetros generales para quien decide, más que declarar explícitamente qué debe o no debe hacerse. Las políticas contienen un término ambiguo que deja la interpretación a quien decide.*

- Procedimientos

Al igual que en el punto anterior, existe cierto consenso en lo planteado por los distintos autores. Robbins y Coulter (2005, p.142) expresan: “Un procedimiento es un conjunto de pasos sucesivos que da el gerente para responder a un problema estructurado. La única dificultad real está en identificar el problema, pero cuando éste se aclara también se aclara el procedimiento”.

Por otra parte Idalberto Chiavenato (2001, p.186), contextualizando los procedimientos expone que:

*Constituyen la secuencia de pasos o etapas que se deben seguir con rigurosidad para ejecutar los planes. Son una serie de pasos detallados que indican cómo cumplir una tarea o alcanzar un objetivo preestablecido. En consecuencia, los procedimientos son subplanes de otros planes mayores. Debido a su naturaleza detallada, generalmente están escritos y a disposición de quienes deben usarlos.*

#### 3.1.2.4 Grado de descentralización

En algunas organizaciones los gerentes de alto nivel toman decisiones, mientras que los gerentes inferiores y los empleados simplemente ejecutan las órdenes. En otro extremo están las organizaciones en las cuales la toma de decisiones se desplaza a los gerentes que están más cerca de la acción.

Por grado de descentralización nos referimos a cuán concentradas están las decisiones de la organización en los altos mandos de la misma. Es posible definir una escala en la cual, en uno de los extremos se encuentren todas las decisiones concentradas en una sola persona u órgano, mientras que en el otro, éstas son tomadas por diversas personas a distintos niveles en la organización.

Según Chiavenato (1999) las grandes organizaciones tienden a achatar y comprimir la estructura acercando la cúpula a la base. El autor expone que:

*La centralización y la descentralización se refieren al nivel jerárquico en que se toman las decisiones. Centralización significa que la facultad de tomar decisiones se localiza cerca a la cúpula de la organización; descentralización indica que la facultad de tomar decisiones se desplaza a los niveles inferiores de la organización” (Chiavenato, 1999, p.219).*

Entendemos necesario hablar de un justo grado de descentralización, ya que no podemos afirmar que descentralizar sea bueno o malo: esto dependerá de la empresa y del entorno en el cual opera (Chiavenato, 1999).

El citado, destaca algunos puntos que son necesarios tener en cuenta al intentar aumentar el grado de descentralización:

- Complejidad de los problemas empresariales: asociado a una mayor complejidad, se requiere gran rapidez, versatilidad y precisión en la toma de decisiones.
- Delegación de autoridad: el crecimiento de la organización lleva a una recarga de trabajo y atascamiento del mismo. La delegación es una solución a estos inconvenientes.
- Cambio e incertidumbre en el sector de actividad: cuanto mayor sea la necesidad de cambio e innovación, mayor será la necesidad de descentralización.

- Estabilidad: de acuerdo a la coyuntura económica, en tiempos de certeza y previsibilidad la descentralización trae aparejado beneficios; sin embargo en tiempos de crisis o emergencia centralizar suele ser la mejor alternativa.

El cambio generacional en una empresa familiar es también un factor que influye en el grado de centralización. Ocurre generalmente que cuando la empresa es dirigida por la primera generación se caracteriza por un alto grado de centralización y a medida que se incorporan las siguientes generaciones, el grado de descentralización es mayor.

#### 3.1.2.5 Grado de desarrollo de órganos específicos para la empresa familiar

Las empresas familiares deben contar con algunos órganos específicos para este tipo de organizaciones dentro de su esquema de funcionamiento. Los mismos tienden fundamentalmente a equilibrar los sistemas familia – empresa, a establecer claramente los límites entre ambos y mejorar la comunicación entre los familiares, tal como fue expuesto anteriormente.

El grado de desarrollo que debe tener el foro familiar y el consejo de familia, dependerá principalmente del tamaño de la organización y de la complejidad de la familia que la integre.

Independientemente del tamaño de la familia se requiere que exista un consejo de familia y que éste se vuelva cada vez más formal, conforme al crecimiento de la organización y complejidad de la familia.

Cuando en la firma se llega a la segunda o tercera generación de la familia, de ahí en adelante, es necesario implementar un foro familiar, que podrá tener un carácter más informativo que operativo, según sostiene Cúneo (2009), ya que la complejidad de la familia aumentará.

Si bien no podemos garantizar que un alto grado de desarrollo de estos órganos asegure el éxito, la continuidad de la firma y el mejoramiento o recupero de la armonía familiar, sin dudas resulta de gran utilidad para alcanzar dichos objetivos.

### 3.1.3 Estructura informal

Por más explícita que se encuentre la estructura de la empresa, siempre surgirán dentro de la misma “relaciones no reconocidas ni documentadas en forma oficial, que existen entre los miembros de la organización y que surgen inevitablemente, de las necesidades personales y grupales de los empleados” (Robbins y Coulter, 2005, p.366).

Un claro ejemplo de la estructura informal se da cuando un dependiente busca ayuda en un compañero de trabajo en lugar de acudir a su superior. Estas situaciones como muchas de similar índole, se dan todos los días en las organizaciones y no podemos afirmar que sea bueno o no, pero inevitablemente sucede. Sin perjuicio de lo anterior, un justo grado de comunicaciones informales puede ser beneficioso para la organización, ya que genera un clima de cordialidad e imprime un mayor dinamismo a la organización.

En otro extremo, en caso que la estructura informal suplante a la formal, sin lugar a dudas estamos ante la presencia de un inconveniente.

## 3.2 PROCESO ESTRATEGICO

### 3.2.1 Introducción

Cuando una empresa crece, la mayor dimensión no pasa exclusivamente por un mayor volumen de ventas, sino que también se puede relacionar al ingreso de nuevo personal y en general a una mayor complejidad en varios aspectos. Dentro de un contexto de incertidumbre, la eficacia en el manejo de los recursos es determinante para la continuidad y éxito empresarial. Si bien se advierte que son muy pocas las empresas familiares que en nuestro medio realizan un proceso de planificación formal (Cúneo, 2012), se advierte que su realización permite identificar y cuidar las ventajas competitivas (Robbins y Coulter, 2000).

“Planificar es más que hacer planes; es construir el futuro que se desea” (Blanco, 1988, p.23). Considerando que la planificación es un punto de partida para la acción, desde una perspectiva amplia, Blanco (1988, p.23) señala que constituye una “superfunción que recorre todos los órganos e implica en alguna medida a todos los niveles de la empresa”.

Chiavenato (2001, p.115) define la estrategia como “un conjunto de objetivos y políticas principales capaces de guiar y orientar el comportamiento de la empresa a largo plazo”.

Incorporando la dimensión familiar a la planificación, Acosta y Pérez (2010, p.2) exponen que:

*la planificación estratégica es un proceso que, en el caso de la empresa familiar, ha de ser replanteado para incluir en él, como parte decisiva del proceso, los intereses y necesidades de la familia propietaria y que [...] los beneficios que la planificación estratégica aporta a las empresas familiares se relacionan con 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.*

El reto que la planificación estratégica presenta en las empresas familiares, consiste en integrar los dos sistemas (familia y empresa), con una clara orientación hacia el

crecimiento de la empresa (Acosta y Pérez, 2010). Citando a Masson (2006), Acosta y Pérez (2010, p.4) señalan que dicho crecimiento involucra:

*elementos relacionados con la permanencia del negocio, la visión de lo que se quiere, el mantenimiento de la unión familiar y la participación de la familia en las actividades de la empresa, así como la identificación del ambiente futuro de la misma y la definición de programas concretos que permitan alcanzar objetivos estratégicos de la empresa y la familia.*

### 3.2.2 Dimensiones del proceso

Dado que las funciones se integran de actividades, procedimientos y tareas realizadas por personas de una manera organizada para el logro de un objetivo (Blanco, 1988), existe siempre un grado de discrecionalidad del proceso estratégico, pues no hay una sola manera de hacer las cosas (Amat, 2000). Esto implica que determinadas variables se interrelacionan determinando así el resultado del proceso estratégico.

#### 3.2.2.1 Nivel de formalización

Una primera distinción se relaciona al grado de formalidad en el cual se desarrolla el proceso. La diferencia entre planificación formal e informal radica en el sistema, la organización y métodos empleados (Blanco, 1988). Se puede definir la planificación informal como la “planificación corriente que realizan en una empresa los directivos individualmente y los grupos directivos a través de Comités u otras reuniones” (Blanco, 1988, p.24). Al respecto Robbins y Coulter (2000, p.212) agregan que en la planificación informal “nada se registra por escrito y el grado en que los objetivos se comparten con otras personas en la organización es escaso o nulo”. De esta forma, la planificación formal comprende la definición de objetivos específicos que abarcan varios años y programas de acción para alcanzarlos, que se presentan por escrito y son conocidos por todos los integrantes de la organización. Blanco (1988) agrega que es aquella dónde los mismos directivos se amparan en “grupos staff” y sistemas de información.

Aunque por parte de los empresarios se plantee una resistencia a la planificación formal, se advierte que son de singular relevancia los aportes de un buen plan en cuanto a la toma de decisiones y la oportunidad de actuación (Blanco, 1988). La

estrategia es el primer y principal paso que debe dar la empresa para lograr la capacidad de maniobra necesaria para reasignar, reajustar y adecuar los recursos disponibles a los objetivos y las oportunidades que brinda el ambiente (Chiavenato, 2001).

Robbins y Coulter (2000, p.212) plantean que hay al menos cuatro razones que justifican la planificación: “ofrece una dirección, reduce el impacto del cambio, minimiza el desperdicio y la redundancia y establece los estándares que se usarán para el control.” Las mismas se pueden conceptualizar de la siguiente manera:

1. Como la planificación exige un esfuerzo coordinado, orienta a todos en la organización de manera que los departamentos no deberían trabajar en objetivos antagónicos sino, hacia una dirección y objetivos en común.
2. Reduce la incertidumbre al obligar a prevenir, considerar el impacto de los cambios y las consecuencias de las alternativas de acción posibles.
3. La claridad en los fines y en los medios permite detectar redundancias e ineficiencias, de manera que se pueden hacer correcciones a tiempo.
4. Para medir el desempeño es necesario establecer objetivos, para lo cual se requiere la definición de metas que se puedan medir.

Desde una perspectiva económico-financiera, Amat (1994) distingue cuatro posibles niveles de formalización de acuerdo al nivel de detalle:

- Planificación intuitiva o parcialmente formalizada pero sin reflejarse en la contabilidad.
- Planificación presupuestaria de la cuenta de resultados sin utilizar técnicas analíticas y obteniendo un resultado global.
- Planificación presupuestaria con costos estándar por productos y centros de responsabilidad.
- Planificación financiera a largo plazo, que se vincula a la planificación presupuestaria por productos y centros de responsabilidad.

#### 3.2.2.2 Grado de detalle de la planificación

En cuanto al contenido de la estrategia a nivel institucional, Chiavenato (2001) plantea que el mismo es genérico y sintético. En la misma línea, Robbins y Coulter (2000) plantean que el nivel de detalle de los planes está relacionado a la

incertidumbre del ambiente y advierten que planes específicos en un entorno de alta incertidumbre implican costosas modificaciones así como pérdida de eficiencia.

Respecto al objetivo en sí de la planificación Robbins y Coulter (2000, p.218) exponen que:

*En un mundo volátil, sólo los tontos tendrían la arrogancia de pensar que son capaces de vaticinar el futuro con precisión. Pero esa realidad no le resta importancia a los planes. Las organizaciones bien administradas dedican menos tiempo a la elaboración de planes cuantitativos muy detallados y, en lugar de eso desarrollan múltiples escenarios futuros.*

Acosta y Pérez (2010, p.7) citando a Masson (2006) plantean que “la planificación estratégica podría resumirse en tres aspectos primordiales fuertemente interrelacionados: las perspectivas de la empresa, el plan estratégico de la compañía y el grado de compromiso de la familia con el proyecto empresarial”.

### 3.2.2.3 Ambientes a analizar

Dado que la familia tiene vocación de continuar en la dirección y management de la firma, es un grave error ignorar la planificación estratégica familiar, por lo que es necesario articularla dentro del proceso estratégico general.

Los distintos modelos de planificación estratégica incluyen la evaluación del ambiente. Robbins y Coulter (2000, p.240) señalan que “el ambiente de una organización, define en gran medida, las opciones disponibles para la gerencia. Una estrategia exitosa será la que se adapte bien al ambiente”. El término ambiente implica considerar la existencia de distintos niveles: ambiente general, ambiente sectorial y ambiente de la empresa. Las empresas familiares tienen la particularidad que en este último existen puntos de contacto con el sistema familiar. Del manejo que se haga de dicha yuxtaposición, es posible generar ventajas competitivas o eventualmente el fracaso de la empresa. Este análisis a nivel familiar básicamente está contenido en la planeación estratégica familiar, en cuanto a que allí se aborda la proyección e intereses de los integrantes de la familia en relación a lo que ella puede aportar a la empresa.

#### 3.2.2.4 Niveles de planificación

Otro aspecto a considerar es la existencia de distintos niveles de estrategia. Si bien en la literatura divergen los términos específicos utilizados se distingue una estrategia a nivel institucional (corporativo), una a nivel empresarial y una a nivel funcional. Lo que implica esta distinción es que si bien existe cierto objetivo a largo plazo, para que el mismo se concrete debe traducirse en otros sub-objetivos llegando hasta el nivel operativo. Cuando la empresa tiene más de un negocio, es la planificación a nivel corporativo la que determina en qué negocios debe desenvolverse una empresa, cuál es la meta de cada negocio y cómo se van a distribuir los recursos entre los diferentes negocios. A nivel de unidad de negocios la planificación se orienta a determinar cómo debe competir en cada negocio, a qué mercado se debe dirigir y con qué producto. Por último a nivel funcional se intenta determinar la forma de respaldar a nivel de procesos, es decir, cómo se deben administrar las diferentes funciones de la empresa (operaciones, comercial, finanzas, etc.) que respalden las estrategias funcionales (Robbins y Coulter, 2000).

Amat (1994) distingue tres tipos de planificación según el nivel organizativo:

1. Planificación estratégica: se encuadra en el largo plazo y refiere a la definición de producto y del mercado, así como los recursos necesarios para alcanzar los fines. La estrategia entonces se concreta con la formulación de políticas que permitan alcanzar los objetivos.
2. Planificación presupuestaria: orientada a un plazo menor al año, intenta que la empresa en conjunto así como los distintos departamentos logren cumplir sus objetivos con eficiencia y eficacia.
3. Planificación operativa: asociada al día a día, busca asegurar la eficacia y eficiencia en cada puesto de trabajo.

La estrategia a nivel institucional es la que se asocia a la planificación estratégica, por lo que está ligada a la misión y visión. Según Robbins y Coulter (2000, p.237) la estrategia a este nivel debe responder la pregunta “¿en qué negocio o negocios debemos incursionar?”. Chiavenato (2001, p.147) plantea que:

*los dirigentes, en el nivel institucional de la empresa cumplen la tarea de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles del ambiente de tarea y el ambiente en general. Al estar al tanto de las amenazas ambientales y las oportunidades disponibles para la empresa y desarrollar estrategias para enfrentar estos elementos ambientales, los dirigentes requieren un*

*horizonte temporal proyectado a largo plazo, un enfoque global que incluye la empresa como totalidad integrada por recursos, capacidad y potencialidad, y en especial, requieren tomar decisiones basadas en juicios y no sólo en datos.*

“Mientras la estrategia empresarial se orienta hacia lo que la empresa debe hacer para conseguir los objetivos empresariales mejor que sus competidores, la planeación estratégica trata de especificar cómo lograr esos objetivos” (Chiavenato, 2001, p.149).

En la medida que una organización es pequeña o brinde un único bien o servicio, la estrategia a nivel corporativo podría coincidir con la del nivel de negocios; sin embargo de existir distintas líneas de negocios, porque es posible identificar distintos grupos de clientes y proveedores asociados a distintos productos independientes, ello exige una estrategia por separado para cada línea, debiendo todas guardar consistencia con la estrategia al más alto nivel (Robbins y Coulter, 2000).

A nivel de las distintas funciones que se realicen en la empresa como ser producción, comercialización, administración, recursos humanos, finanzas, entre otras, la manera en que se dispongan los recursos y se tracen los planes debe estar alinearse con la estrategia general (Robbins y Coulter, 2000).

La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos períodos. En dicho contexto, el proceso continuo de toma de decisiones estratégicas no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras que deban analizarse en el presente (Chiavenato, 2001).

En definitiva la planificación estratégica empresarial es un método sistemático, de preguntas claves para la empresa. Su finalidad es determinar cuál es la situación de la misma y del medio en el cual opera.

El plan estratégico familiar determina cual son las metas personales y grupales que tiene la familia para la empresa.

Estas dos planificaciones son interdependientes, por lo cual la familia debe abordar las mismas de manera conectada y simultánea. El plan estratégico de la empresa

puede buscar la mejor alternativa, pero esta deberá estar de acuerdo a los intereses de la familia.

#### 3.2.2.5 Implantación de la estrategia

Esta subdimensión del proceso estratégico refiere a la manera en que la estrategia se incorpora e institucionaliza en la empresa, que por la particularidad de la participación de familiares puede resultar más compleja.

Como dicen los autores Thompson y Strickland (1999) en la obra Administración Estratégica: “La puesta en práctica de la estrategia es más un arte que una ciencia”. La implantación de la estrategia implica convertir el plan estratégico en acciones y después en resultados. Del éxito en la implantación depende el logro de los objetivos estratégicos y los niveles planeados de rendimiento en todas sus áreas.

Parra, Ruíz y García (2009) señalan que la implantación debe venir guiada por un plan, lo cual debe contemplar los objetivos, posturas respecto al cambio y elecciones, como ser entre otras, la definición de estructura y de políticas de recursos humanos.

Citando a Ward (1988), Parra, Ruíz y García (2009, p.7) advierten que:

*la interconexión entre los planos familiar y empresarial requiere que la familia defina hasta qué punto se quiere implicar y comprometer en la empresa, al tiempo que el nivel de compromiso dependerá de las perspectivas sobre los resultados potenciales de la empresa familiar.*

Por ello en la medida en que las alternativas estratégicas estén fuertemente alineadas con las creencias y valores familiares, se puede lograr un fuerte compromiso y el esfuerzo conjunto de la familia en la implantación (Parra, Ruiz y García, 2009).

Un aspecto crucial planteado por Penengo y Pérez (1997) implica que para desarrollar una cultura de compromiso y colaboración, se debe buscar entre el personal, sea familiar o no, quienes pueden hacerse partícipes activos. Para ello se requiere informar y canalizar sugerencias, así como definir responsabilidades.

En función del poder que detentan los distintos integrantes de la familia, pueden surgir conflictos intergeneracionales que provoquen una divergencia entre la estrategia planificada y la que se concreta en los hechos (Parra, Ruiz y García, 2009).

### 3.2.2.6 Responsables del proceso

La dirección es responsable de definir las grandes líneas asociadas al proceso estratégico, así como del control de la gestión. En las empresas familiares de menor dimensión, ocurre que además de no existir dicho órgano (aunque sí pueda existir en términos legales), el proceso estratégico así como la traducción de ello al nivel operativo recae en las mismas personas, ocurriendo por tanto una concentración de funciones contrapuestas. En la medida que se introduzca un adecuado control y efectivamente se aplique, es posible lidiar con la concentración de funciones.

En cuanto a los participantes una condición es que “para que un proceso de planificación estratégica sea exitoso en la empresa familiar necesita una clara delimitación de funciones entre propietarios, directivos, trabajadores (agentes internos) y otros agentes (externos) interesados en la empresa (clientes, proveedores, consumidores, administración pública, sindicatos, competidores, etc.)” (Acosta y Pérez, 2010, p.7).

### 3.2.2.7 Tamaño de la empresa

Se plantea que la separación de la empresa y la familia en la práctica es bastante improbable para las pequeñas y medianas empresas [...] por lo que la realización de planes alternativos para uno y otro sistema sólo puede ser considerado una propuesta teórica para establecer las diferencias y buscar sinergias (Tadeo, 2005, p.76).

## 3.2.3 MODELOS DE PLANEACION ESTRATEGICA

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) citados por Masson (2006) señalan que existen cientos de modelos de planeación y dirección estratégica, que en su mayoría, se reducen a las mismas ideas básicas.

### 3.2.3.1 Modelo general para la planificación estratégica

Robbins y Coulter (2005) identifican una serie de pasos genéricos aplicables a toda empresa, que se pueden resumir de la siguiente manera:

1. *Identificar la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.* Este paso apunta a responder a la pregunta ¿cuál es la razón por la que estamos en el negocio? La misión es el propósito que persigue la empresa y si ésta se determina de manera deficiente, los resultados pueden ser desastrosos. En cuanto a los objetivos, éstos proveen metas de rendimiento que los trabajadores se esfuerzan por alcanzar. Dado que los objetivos pueden cambiar es importante identificar las estrategias actuales.
2. *Analizar el ambiente externo e interno.* El ambiente determina en gran medida cuáles son las opciones disponibles, por lo cual una estrategia puede considerarse exitosa en la medida que se adapte bien al ambiente. Este análisis implica saber qué está haciendo la competencia, qué legislación pendiente podría afectar la organización, entre otros factores. Este paso se concluye cuando el nivel directivo comprende qué sucede en el ambiente y se percata de qué tendencias podrían afectar sus operaciones. El ambiente externo proporciona factores positivos que se identifican como oportunidades, así como factores negativos que implican una amenaza a la empresa. Se requiere evaluar qué oportunidades se puede aprovechar y qué amenazas se pueden enfrentar de acuerdo a los recursos que controla. Las oportunidades son situaciones o factores socio-económicos, políticos o culturales que están fuera de nuestro control, pero que son factibles de ser aprovechados si se cumplen determinadas condiciones en el ámbito de la organización. Son tendencias positivas en el ambiente. Las amenazas son aquellos factores externos que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar y/o limitar el desarrollo de la organización. Las amenazas son hechos ocurridos en el entorno que representan riesgos para la organización. Son tendencias negativas en el ambiente.

Toda organización está restringida de cierta manera por los recursos y habilidades que tiene a su alcance. El análisis interno brinda información importante sobre los recursos organizacionales únicos que representan las competencias distintivas de la empresa, las cuales permiten generar mayor valor y constituyen las armas para competir.

Una categorización sobre los recursos intangibles, es la que distingue tres niveles en los recursos humanos:

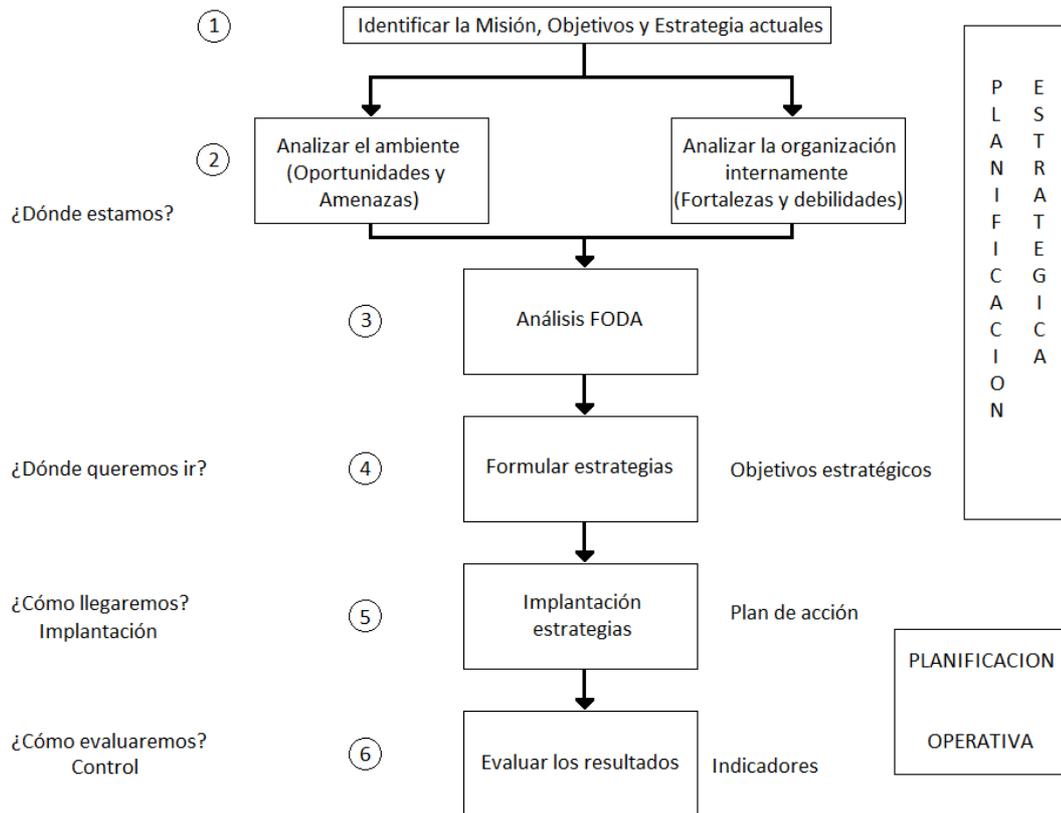
- El capital humano refiere a conocimientos, habilidades y destrezas que posibilitan un mejor desempeño.

- El capital organizacional refiere a la capacidad de la organización de movilizar y mantener el proceso de cambio necesario para soportar la estrategia.
- El capital de la información proporciona la infraestructura y las aplicaciones tecnológicas estratégicas que complementan al capital humano.

Cualquier actividad bien realizada o recursos constituyen una fortaleza, mientras que actividades que no se realizan bien o recursos que se requieren pero no están disponibles, son debilidades. La comprensión de fortalezas y debilidades, así como de la cultura son aspectos que no se pueden pasar por alto. Las culturas fuertes o débiles, ejercen distinta influencia en la estrategia. En una cultura fuerte casi todos los empleados comprenden con claridad el propósito de la organización y dicha claridad debe ayudar a transmitir a los nuevos empleados la competencia distintiva de la empresa. La contracara de una cultura fuerte es que puede actuar como una barrera al cambio.

3. *Realizar análisis FODA.* Luego de identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la empresa está en condiciones de identificar en qué segmentos competir.
4. *Formular estrategias.* Implica determinar las estrategias a nivel corporativo, de negocios y funcional. De manera específica se deben desarrollar las distintas estrategias posibles para luego elegir las que resulten compatibles en cada nivel y permitan capitalizar de modo óptimo las fortalezas y oportunidades que brinda el ambiente. La idea es elegir la estrategia que da la ventaja competitiva más relevante y luego tratar de mantenerla en el tiempo.
5. *Implementar estrategias.* Los autores señalan que la estrategia es tan buena como su implantación. No importa la eficacia de la planificación si no se implementan adecuadamente las estrategias. La capacidad de formar y dirigir equipos eficaces es una parte importante de la implementación. El liderazgo y compromiso con la estrategia por parte de los directivos, son factores esenciales en el éxito.
6. *Evaluar los resultados.* Implica el análisis con el fin de saber si es necesario hacer ajustes en las estrategias y qué cambios implican. Esto está unido al proceso de control.

Figura N° 10  
 MODELO GENERAL PARA LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA



Fuente: Robbins y Coulter (2005)

### 3.2.3.2 Modelo de Interdependencia de Planificación empresarial y de la familia

Parra, Ruiz y García (2009, p.2) señalan que un aporte de este modelo, es que reconoce que en la planificación de las empresas familiares “aparecen una serie de influencias de la familia que dificultan en muchos casos la formalización del proceso”. Masson (2006, p.11) citando a Ward (1988) señala que “las posibles explicaciones de la necesidad de este tipo de planes giran en torno a las necesidades financieras, graves problemas familiares y de carácter patrimonial.”

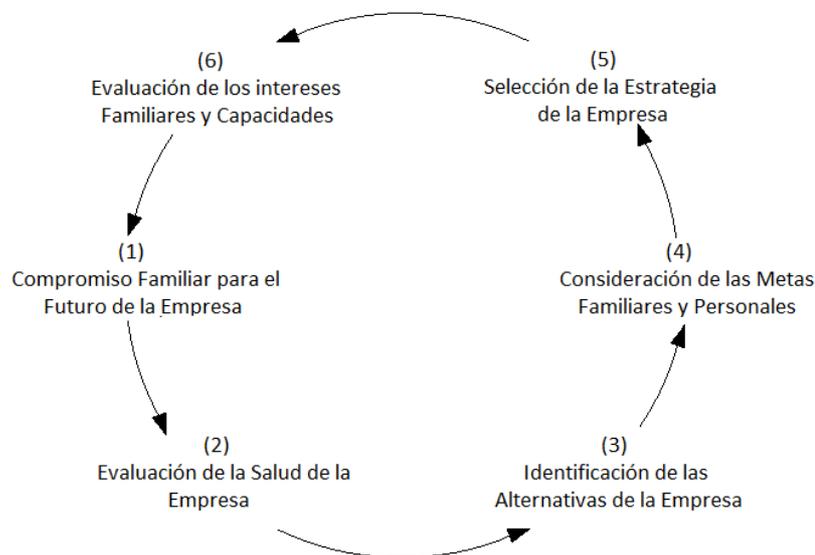
Ward (1988), en base a una de las primeras investigaciones sobre las razones y beneficios de la planificación estratégica en las empresas familiares, propuso un modelo de seis pasos; sin embargo plantea que, no resultaría necesaria la

planificación formal de cumplirse la doble condición: que exista un pensamiento estratégico y la empresa sea pequeña (Masson, 2006).

De no presentarse ambas condiciones, hay una secuencia de pasos para el desarrollo de un plan estratégico (Acosta y Pérez, 2006; Masson, 2006; Parra, Ruiz y García, 2009):

- 1) Tener una radiografía del estado actual de la empresa; FODA.
- 2) Establecer un compromiso familiar que propicie la planificación.
- 3) Realizar un análisis financiero para conocer la salud del negocio.
- 4) Analizar el mercado para identificar las alternativas de la empresa en términos administrativos, geográficos, calidad y productividad.
- 5) Conocer las metas de la familia y las personales.
- 6) Seleccionar la estrategia.
- 7) Evaluar los intereses de la familia.

Figura N° 11  
MODELO DE INTERDEPENDENCIA DE PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL Y DE LA FAMILIA



Fuente: Masson (2006)

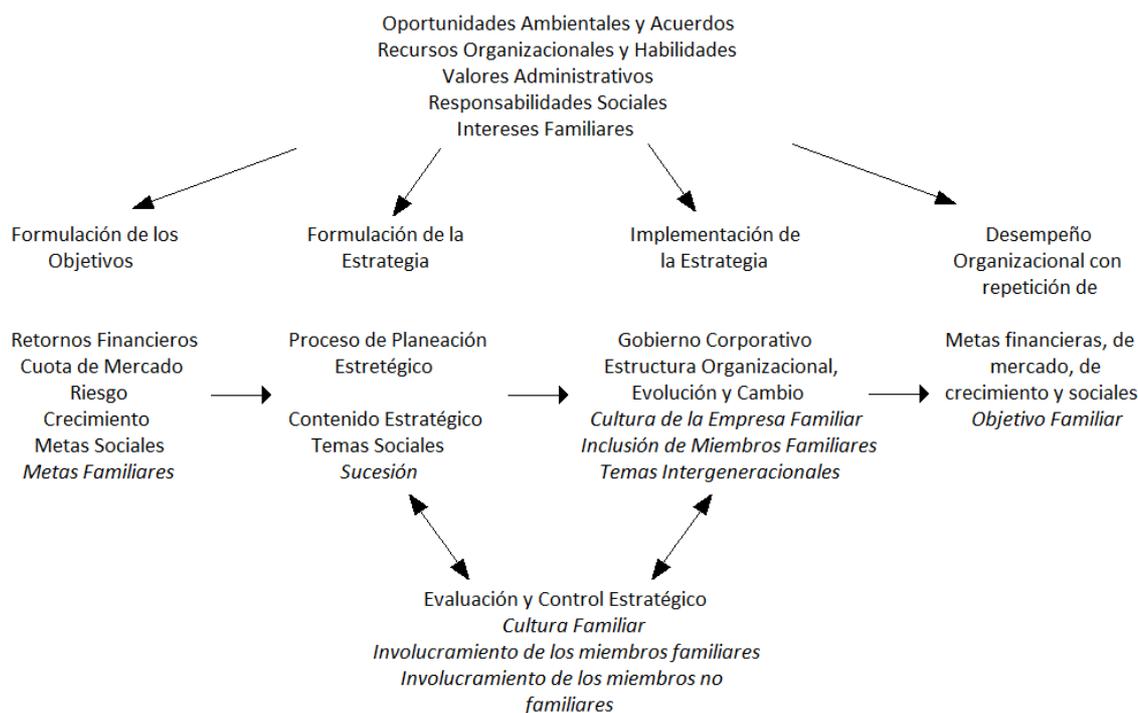
### 3.2.3.3 Modelo del Proceso de Administración Estratégica

Sharma, Chrisman y Chua (1997) resultado de una revisión amplia de literatura propusieron un modelo más completo, en sentido que incorpora las distintas etapas del proceso de administración estratégica aplicables tanto para la empresa familiar como la no familiar (Masson, 2006; Parra, Ruíz y García, 2009). Siguiendo el esquema general de formulación, implementación y control, Parra, Ruíz y García (2009, p.3) señalan que “el modelo muestra el proceso dinámico e interactivo que genera el planteamiento de objetivos, el diseño e implementación de las estrategias que permitirán el alcance de los mismos y la generación del resultado organizacional”. Gráficamente el elemento familiar es algo que se adiciona a otros elementos de carácter fijo que integran el proceso estratégico.

Parra, Ruíz y García (2009) destacan que según este modelo la influencia de la familia en el proceso, implica que:

1. Los intereses y metas de la familia son incorporados al conjunto de metas y objetivos de la empresa.
2. Las relaciones de la familia influyen en el conjunto de metas y objetivos de la empresa.
3. La sucesión dentro de la empresa puede ser uno de los determinantes en relación a la continuidad de la empresa.
4. Los criterios de decisión se ven afectados por consideraciones familiares en la definición de metas de la empresa y elección de las alternativas.
5. Los miembros de la familia implicados en la implementación de la estrategia generan su propia dinámica, política y posibilidades.
6. Las relaciones familiares y la forma en que perciben los miembros de la familia el rol de los directivos no familiares, pueden hacer más o menos constructivo el control de las decisiones y acciones.

Figura N° 12  
 MODELO DEL PROCESO DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA



Fuente: Masson (2006)

### 3.2.3.4 Modelo de Sostenibilidad de la empresa familiar

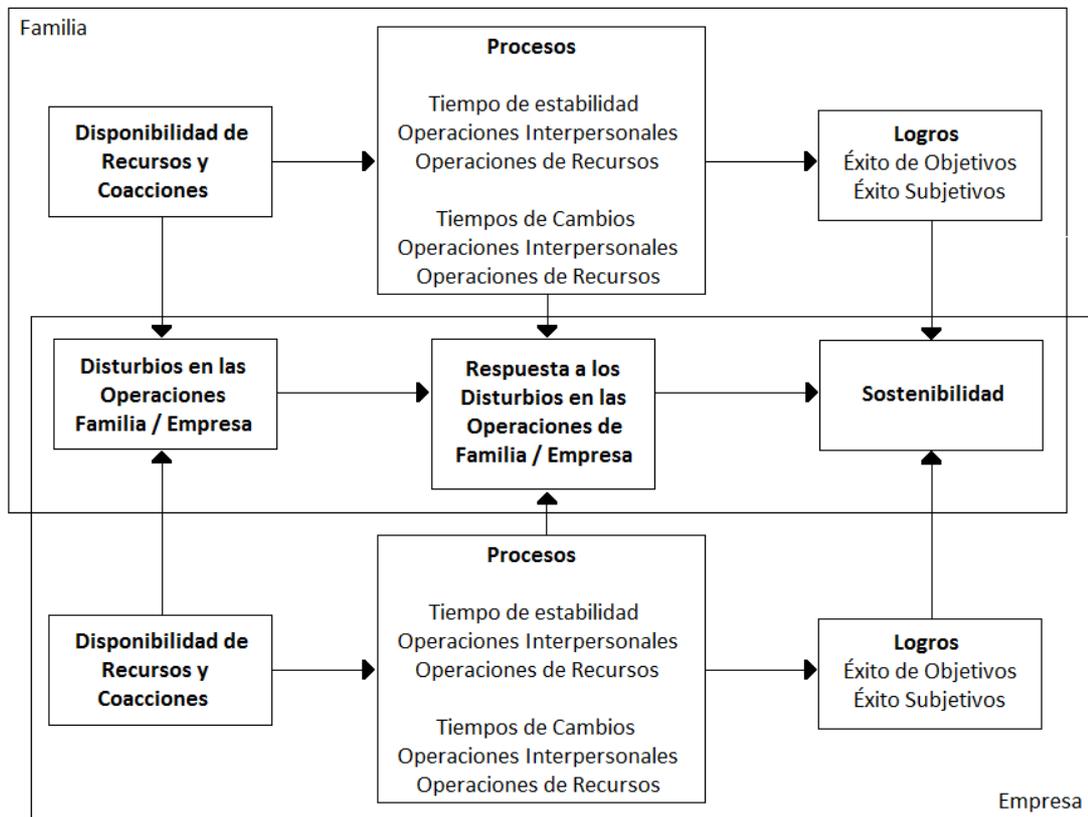
Masson (2006) citando a Stafford (1999) señala que de acuerdo a este modelo, la sostenibilidad de la empresa familiar depende del cumplimiento de objetivos de la familia, objetivos de la empresa y de las operaciones que se realizan entre ambos sistemas. La singularidad de este modelo según Masson (2006, p.13) es que “difiere de los existentes porque incluye la familia en un nivel análogo con la empresa, con la intención de obtener un resultado de permanencia o de éxito y conocimiento de una reacción frente a posibles disturbios que se pueden generar o presentar”.

Se plantea que tanto la familia como la empresa son entidades socialmente viables y la preocupación del modelo es cómo se intercambian recursos entre ambos sistemas (Danes y Brewton, 2010; Rodríguez, Rodríguez y Rodríguez, 2010). Danes y Brewton (2010) señalan que el modelo se enfoca más en la continuidad que en las

ganancias. Asimismo plantean que en la medida en que cambien las estructuras en las empresas familiares, ello conlleva a cambios en los procesos.

Este modelo denominado en inglés SFBT, ha sido revisado por algunos de sus autores, lo que ha motivado la incorporación de la estructura de la familia y de la empresa. Por otra parte, el capital familiar se ha desglosado en las categorías capital humano, capital financiero y capital social (Danes, Stafford, Haynes y Amarapurkar, 2009).

Figura N° 13  
**MODELO DE SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR**



Fuente: Masson (2006)

### 3.2.3.5 Modelo del Proceso de Planificación Paralela (PPP)

Masson (2006) expone que el modelo de Carlock y Ward (2003) distingue dos niveles: familia y empresa. El primero incorpora los valores, compromiso de la familia, visión familiar y plan de continuidad. El nivel de la empresa incluye filosofía de gestión, compromiso estratégico, visión empresarial y plan de estrategia empresarial. De la conjunción de ambos resultarán los valores, el pensamiento estratégico, la visión y la formulación que se articulan en el plan de continuidad y el plan empresarial.

Citando a Carlock y Ward (2003), Masson (2006, p.15) señala que “es una herramienta que aborda las expectativas, los cambios y conflictos que se presentan en las empresas familiares, ayuda a la familia y a la dirección de la empresa a coordinar actividades y respaldar el desarrollo de planes a largo plazo”.

Los aportes de este modelo según Masson (2006) permiten señalar que:

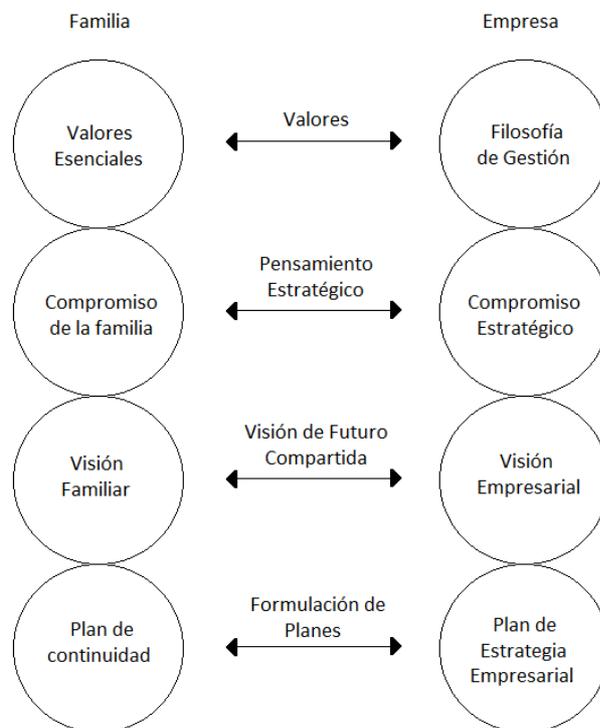
- El proceso de planeación puede ser influido por cambios originados principalmente por un conjunto de fuerzas relativas a los ciclos vitales de la empresa y de los familiares, por lo que las situaciones y combinaciones que se presenten a lo largo de los ciclos vitales requerirán de una planificación y estrategia específica.
- Para definir la planificación estratégica se requiere el análisis de la gestión estratégica de la familia y de la empresa. Al respecto Masson (2006, p.15) plantea que “ambos procesos surgen del reconocimiento de necesidades (pensamiento estratégico) existentes que requieren ser atendidas a través de una serie de decisiones (formulación), que permitirán definir el campo de acción (implementación) sobre el cual se gestionará la actuación empresarial (control y reforma) en busca del aprovechamiento de oportunidades y mejoramiento de las necesidades”.
- El PPP no es un proceso sencillo, pero no hay único camino para lograrlo.

Las fases para la formulación del PPP (Masson, 2006) comprenden:

- a. Desarrollo del pensamiento estratégico, que permite conocer las opciones de planificación más adecuadas, fruto del consenso de la familia como de la dirección. Se requiere una exploración en cada uno de los dos subsistemas, de manera de poder compaginar y orientar hacia una visión compartida que consolide esfuerzos.

- b. Formulación de la estrategia, que para determinarla se requiere participación activa de la familia y de la dirección. El resultado es la estructuración de programas con definición de actividades y tácticas que respalden la visión futura y permitan alcanzar las metas.
- c. Puesta en práctica y reformulación. Implica la puesta en marcha de los planes y una continua revisión con el fin de comparar los resultados con las metas planteadas.

Figura N° 14  
**MODELO DEL PROCESO DE PLANIFICACION DE PLANIFICACION  
 PARALELA**



Fuente: Masson (2006)

Se trata de una integración de fases que en paralelo se aplican a la empresa a través de su órgano directivo y a la familia a través de sus integrantes, cuyo resultado final es una visión compartida del futuro. Dado que es un proceso complejo, hay tres filtros para alinear la estrategia de la empresa a las metas generales de la familia y de la empresa: ajuste de la visión compartida para evitar desequilibrios de intereses y

metas, el ajuste estratégico basado en factores del entorno, potenciales y mejores estrategias, y el ajuste familiar para asegurar que la estrategia final sea adecuada a la familia (Masson, 2006).

Algunas preguntas planteadas por Masson (2006) que pueden dar pautas para el diseño del plan de estrategia empresarial, son:

- ¿Cuál es la filosofía empresarial de la dirección?
- ¿Cuáles son las metas a largo plazo de la dirección?
- ¿Cuál es la visión de la empresa?
- ¿Cuál es el potencial estratégico de la empresa?
- ¿Cuáles son las posibles estrategias empresariales?
- ¿Cuáles son las estrategias de inversión?

Por otra parte el autor expone los elementos mínimos que según Carlock y Ward (2003) debe contener el Plan de Continuidad. Estos son: valores fundamentales de la familia, visión de la familia, filosofía, nivel de compromiso familiar con el patrimonio, participación activa, sucesión familiar y propietarios de la empresa.

Acosta y Pérez (2010, p.6) advierten que “si la estrategia no responde a las capacidades que posee la empresa, o a las que puede desarrollar en un futuro no muy lejano, los objetivos estratégicos no llegarán a hacerse realidad”.

Algunas directrices planteadas por Masson (2006) para los respectivos se plantean en el cuadro a continuación.

Cuadro N° 2  
TIPOS DE PLANIFICACIÓN Y ELEMENTOS ASOCIADOS

Plan	Planes a considerar	Elementos a considerar
Empresarial	<p>Evaluar el potencial estratégico de la empresa.</p> <p>Considerar posibles estrategias empresariales.</p> <p>Aprobar definitivamente las decisiones estratégicas y de reinversión.</p>	<p>Análisis FODA; evaluar capacidades internas en áreas como finanzas, marketing y organización.</p> <p>Analizar si se debe renovar, reformular o regenerar la empresa. Reconocer los factores que influyen en la elección de una estrategia. Evaluar las posibles estrategias para la empresa a desarrollar en base a las fortalezas exclusivas.</p> <p>Equilibrar las exigencias de la familia y de la empresa al tomar decisiones de inversión. Aplicar la matriz de reinversión para identificar superposiciones en la planificación.</p>
De continuidad	<p>Asegurar el compromiso de la familia.</p> <p>Fomentar la participación de la familia.</p> <p>Preparar a la próxima generación de líderes y directivos.</p> <p>Desarrollar unos propietarios eficaces.</p>	<p>Identificar los valores fundamentales de la familia; ayudar a explorar el nivel de compromiso con la empresa; acordar una filosofía de empresa familiar y desarrollar una visión familiar.</p> <p>Comprender la importancia de las reuniones familiares y el desarrollo de acuerdos de familiar. Apreciar los conflictos potenciales y considerar un modelo para mejorar la equidad.</p> <p>Reconocer la influencia del ciclo vital en las carreras y las transiciones de la dirección; apreciar los retos de preparar a la siguiente generación para el liderazgo en la empresa y en la familia. Desarrollar sistemas para respaldar experiencias en la familia.</p> <p>Reconocer la influencia del ciclo vital en la propiedad. Considerar posibles estructuras de propiedad. Desarrollar sistemas para respaldar el desarrollo de propietarios capacitados. Preparar planes de herencia considerando aspectos impositivos y diversas consideraciones. Desarrollar un sistema de dirección efectivo para la familia y la empresa.</p>

Fuente: Masson (2006)

### 3.3 SISTEMA DE CONTROL

#### 3.3.1 Concepto

Así como es importante planear la ruta que una empresa familiar va a tomar para alcanzar los objetivos identificados a través de la planeación, el éxito en su consecución radica en la retroalimentación que exista sobre cómo se están realizando las cosas y que de ser necesario introducir cambios, éstos puedan hacerse a tiempo. Cada vez hay mayor conciencia sobre la permeabilidad a los cambios, por lo que contar con los instrumentos de control adecuados es una necesidad. Al respecto, Amat (2000, p.26) señala que como consecuencia de estos cambios las empresas “se han visto obligadas a adoptar una gradual descentralización y profesionalización que ha debido ir acompañada de una mayor formalización del proceso de control.”

En lo referido al control, su instrumentación puede plantear un singular desafío para aquellos que estén en una posición de responsabilidad. Una adecuada información y sobre todo mucho respeto en la comunicación, constituyen los pilares en los cuales las familias empresarias deben apoyarse, para lograr el doble éxito de mantener la armonía familiar y gestionar adecuadamente la empresa.

Se advierte que dadas las vulnerabilidades a las que están expuestas las empresas familiares, aumenta la importancia de mejorar la gestión e implementar sistemas de control interno de tipo estratégico (Deloitte, Boletín Gobierno Corporativo, invierno 2010). Para ello los controles deben ser incorporados y no añadidos. Si la empresa se centra en operaciones existentes e incorpora controles en las actividades operativas básicas, normalmente puede evitar procedimientos y costos innecesarios. Incorporar controles en las estructuras operativas suele generar nuevos mecanismos que hacen más ágiles a las entidades. Si bien el tamaño puede ser una excusa para no aplicar ciertos controles, es mejor que desde el inicio se establezcan las medidas de control para crecer de forma estructurada y con orden, para facilitar la gestión y el logro de los objetivos.

Controlar es más que aplicar un mecanismo, como ser la supervisión directa, sino que está asociado a la descentralización. Ésta se relaciona con el desarrollo de las personas, en la medida que permite orientar su comportamiento hacia la convergencia de los objetivos de la empresa, con los personales y con los familiares.

Algunas grandes acepciones de la palabra control son expuestas por Chiavenato (2001):

1. Como una función administrativa, junto con la planeación, organización y dirección.
2. Como los medios de regulación, tareas o sistemas que mantienen el funcionamiento del sistema total y permiten detectar cualquier desvío, haciendo posible la debida regulación.
3. Como una función restrictiva para mantener a los participantes dentro de ciertos patrones y evitar cualquier desvío.
4. Otras son: comprobar o verificar, regular, comparar con un patrón, ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar), frenar o impedir.

Robbins y Coulter (2000, p.554) definen control como “el proceso de monitorear las actividades con el fin de asegurarse [...] que se realicen de acuerdo a lo planificado y corregir todas las desviaciones significativas”. Agregan que, cuanto más ayude a los gerentes a cumplir con los objetivos, mejor será el sistema de control.

Esta perspectiva también es abordada por Amat (2000, p.28) quien incorpora el nivel jerárquico al exponer que:

*el proceso de control por parte de la dirección de la empresa combina diversos mecanismos, tanto formales como informales, con el fin de que las diferentes personas que componen la organización se comporten, actúen y tomen las decisiones de la forma más conveniente para el logro de los objetivos de la dirección.*

El control como función administrativa involucra la definición de responsabilidades, para asegurarse que lo efectuado concuerde con lo que se pretendía; eso tiene implícito que parte de unos resultados que estaban previstos, lo que presupone la existencia de planes y objetivos (Chiavenato, 2001). Asimismo en función del grado de detalle de los planes y el período al que refieren, el autor advierte que más complejo es el control.

Respecto a la necesidad de control, Amat (2000, p.28) plantea que existen dos hechos que la provocan:

*Por más que se formalice y regule el comportamiento de cada persona, ésta tiene siempre un cierto margen de maniobra (discrecionalidad) que le permite elegir (según sus prioridades y restricciones) algunas de entre las diferentes alternativas*

*disponibles de acción y de decisión que tiene. Por otro lado, el hecho de que los objetivos individuales y organizativos no tengan porque coincidir entre sí permiten que exista la posibilidad de que, dado el margen de maniobra de que dispone, el comportamiento de cada individuo se oriente hacia sus objetivos personales en lugar de hacia la organización.*

Según Amat (2000) un sistema de control comprende elementos estructurales y elementos que configuran un proceso. La estructura de control se basa en instrumentos o indicadores de control, un sistema de información y sistemas de incentivos financieros, mientras que el proceso está integrado por la planificación, la comunicación de la información y la evaluación de la información.

Desde una perspectiva más integradora, el informe Coso identifica cinco elementos que integran lo que podemos asociar a un sistema de control: ambiente de control, apreciación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y por último, el monitoreo.

Un concepto que refiere a lo medular, tanto de la gestión como del sistema de control, es el término definido por Amat (2000) como variable clave o factor crítico. En los distintos sectores de actividad existen aspectos especialmente importantes, de los cuales se desprenden ciertas conclusiones respecto a cómo se posiciona una empresa en términos competitivos. Se advierte que no se puede generalizar una definición comprensiva de variables clave de todos los sectores, pues la identificación en parte depende de cómo cada empresa percibe y se orienta (Amat, 2000). Algunos ejemplos de variables clave pueden ser el tiempo de entrega de un producto o servicio, nivel de endeudamiento, capacidad de innovación, la motivación del personal, flexibilidad del proceso productivo, etc.

Según Chiavenato (2001) existen dos conceptos importantes sobre los que se basa, lo que él denomina como, la teoría del control:

- a. Retroalimentación: es el mecanismo que proporciona información sobre el desempeño pasado y el actual, que permite influir en actividades futuras u objetivos futuros. Es un elemento esencial en la medida que suministra las informaciones necesarias para la toma de decisiones, a fin de poder hacer los ajustes necesarios.
- b. Homeóstasis: aunque no existe una exacta analogía con los seres vivos, el término refiere a la tendencia a que organismos y organizaciones puedan

autorregularse, pudiendo retornar a un estado de equilibrio toda vez que se someten a perturbaciones externas. Esto garantiza que es posible un equilibrio, para lo cual las empresas cuentan con distintos mecanismos como patrones de comportamiento y procedimientos, que permiten la estabilidad en el curso de los acontecimientos sin que ello requiera la permanente intervención de los niveles más elevados de la empresa.

En cuanto al alcance del control, Amat (2000) distingue dos perspectivas diferenciadas: una perspectiva limitada, centrada muchas veces en el cálculo contable del resultado, en la cual el control se entiende como a posteriori y la eficacia de la gestión se mide en términos monetarios. Una perspectiva más amplia según Amat (2000, p.26) implica que:

*el control se ejerce a través de mecanismos que no miden el resultado final obtenido sino que también, especialmente, tratan de orientar e influir en que el comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización. [...] no sólo es realizado por la dirección sino también por todas y cada una de las personas que forman parte de la organización, [...] debe adecuarse tanto a la cultura de la organización como a las personas que forman parte de la empresa.*

De contrastar ambas perspectivas, se advierte que en las mismas siempre está presente el sistema de control financiero. La diferencia radica en que desde una perspectiva limitada éste constituye el único mecanismo de control, mientras que en una perspectiva amplia, el mismo posibilita una coherencia dentro de un contexto organizativo.

Cuadro N° 3  
PERSPECTIVAS DE CONTROL

Concepto	Perspectiva limitada	Perspectiva amplia
Filosofía	Control “desde arriba” por la dirección	El control no sólo es realizado por la dirección sino por todos
Concepto de control	Comparación del resultado obtenido respecto al previsto inicialmente	Orientación del comportamiento hacia los objetivos de la organización
Mecanismo de control	Sistema de control financiero	Diferentes mecanismos formales y no formales entre los cuales hay un sistema de control financiero
Consideración del contexto organizativo	Limitado. Énfasis en el diseño de los aspectos técnicos	Diseño y utilización del sistema de control financiero de forma coherente con un contexto organizativo
Consideración del comportamiento	Reducido a estándares y a valores monetarios y limitado por normas de comportamiento rígidas	Dificultad de reducirlo a términos monetarios y de limitarlo en condiciones de incertidumbre. La cuantificación y ayuda a tomar decisiones
Indicadores de control	En términos cuantitativos	Incluye también aspectos no financieros y cualitativos
Formulación de objetivos y proceso de planificación	En términos cuantitativos e integrados en el proceso presupuestario	Incluyen también aspectos no financieros y cualitativos no integrados en proceso presupuestario
Sistema de medición	Sistema de control financiero	Sistemas formalizados e informales
Proceso de evaluación	El comportamiento se mide a través del resultado	El resultado sólo mide parcialmente el comportamiento por ello es necesario considerar otros aspectos y utilizar de manera flexible el sistema contable

Fuente: Amat (2000)

### 3.3.2 Dimensiones del sistema de control

#### 3.3.2.1 Niveles de control

Así como se establecen planes con distintas características de acuerdo a los niveles existentes en la organización, se plantea la existencia de distintos niveles en cuanto a la aplicación de los sistemas de control entre los que se distinguen tres grandes

categorías de control de tipo estratégico, táctico y operacional (Chiavenato, 2001). Cada una presenta ciertas características únicas respecto al contenido, la amplitud y su orientación en el tiempo.

Cuadro N° 4  
NIVELES DE CONTROL

Nivel de la empresa	Tipo de control	Contenido	Tiempo	Amplitud
Institucional	Estratégico	Genérico y sintético	Orientado a largo plazo	Macro orientado. Considera la empresa en su totalidad, como un sistema.
Intermedio	Táctico	Menos genérico y más detallado	Orientado a mediano plazo	Considera cada unidad de la empresa (departamento) o cada conjunto de recursos por separado.
Operacional	Operacional	Detallado y analítico	Orientado a corto plazo	Micro orientado. Considera cada tarea u operación.

Fuente: Chiavenato (2001)

El control estratégico involucra los aspectos que refieren a la organización como un todo y su aplicación es orientada al largo plazo. A su vez, debido a la complejidad y diversidad de las actividades que realiza una empresa, es difícil abordar el control en su totalidad, por lo cual es necesario distinguir los tres niveles en que éste puede implementarse.

A nivel integral de la organización, según Chiavenato (2001, p.350-351) lo que se pretende mediante los controles es:

- a. *Establecer estándares de desempeño, mediante inspecciones, supervisión, procedimientos escritos o programas de producción.*
- b. *Establecer patrones de calidad de lo ofrecido por la empresa mediante capacitación del personal, inspección, control estadístico de calidad y sistemas de incentivos.*
- c. *Proteger los bienes de la organización frente a posibles abusos, desperdicios o robos, mediante la exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoría y división de responsabilidades.*

- d. *Limitar la autoridad ejercida por las diversas posiciones o niveles organizacionales, mediante la descripción de cargos, directrices y políticas, normas y reglamentos y sistemas de auditoría.*
- e. *Evaluar y dirigir el desempeño de las personas por medio de sistemas de evaluación del desempeño del personal, supervisión directa, vigilancia y registros, incluida información sobre producción por cada empleado o pérdidas por empleado, etc.*
- f. *Establecer medios preventivos para garantizar el alcance de los objetivos de la empresa, puesto que los objetivos ayudan a definir el desempeño apropiado y la dirección del comportamiento de los individuos para el logro de los resultados deseados.*

### 3.3.2.2 Enfoques del sistema de acuerdo a los mecanismos utilizados

La dirección de una empresa es responsable de elegir la mejor combinación de mecanismos formales e informales, en función de las características de la empresa tales como entorno, cultura, estilos de dirección, personas, estrategia y estructura (Amat, 2000). En función de los mecanismos que la empresa utilice para adaptarse al entorno, Amat (2000, p.35) expone que “se pueden considerar cuatro tipos de sistemas de control: familiar (o de clan), burocrático (o formalización del comportamiento), por resultados (o de mercado) y ad-hoc (o de network).” Asimismo considerando como variables la descentralización, la formalización, la dimensión de la empresa y los estilos de conducción, las tipologías identificadas se pueden visualizar como se resume en el cuadro 5.

Cuadro N° 5  
TIPOLOGÍA DE SISTEMAS DE CONTROL

	Entorno estable Centralización	Entorno competitivo Descentralización
Pequeña dimensión Limitada formalización Estilos personales y cultura poco favorables a la formalización	Control cultural (familiar)	Control ad-hoc
Mayor dimensión Mayor formalización Estilos personales y culturas favorables a la formalización	Control burocrático	Control por resultados

Fuente: Amat (2000)

- a. Control familiar. Este enfoque predomina en organizaciones generalmente pequeñas y muy centralizadas, en las que la gestión se basa en el liderazgo y la supervisión directa del propietario o principal directivo de la empresa. Este sistema se aplica en actividades que son difíciles de formalizar, cuando prevalece la opinión o decisión de líder con el cual existe elevada identificación por parte del personal y la cultura es el principal mecanismo de control. El carácter “familiar” se asocia a una orientación paternalista, un freno a la iniciativa individual que no provenga o sea aceptado por el líder, una aversión al riesgo en busca de la estabilidad y un fuerte énfasis en las normas culturales que ha imprimido el líder.
  
- b. Control burocrático. Amat (2000) expone que éste tiene en común con el sistema de control familiar, una relativa estabilidad del entorno así como una elevada centralización. Asimismo agrega que al existir actividades rutinarias es posible una formalización, pero la desventaja que caracteriza a estas organizaciones es que prevalece el cumplimiento de los procedimientos respecto al énfasis en los resultados a obtener, con la consiguiente pérdida de eficiencia. Robbins y Coulter (2000, p.554) señalan que este enfoque de sistema de control:
 

*pone énfasis en la autoridad organizacional. Se basa en mecanismos administrativos y jerárquicos, tales como: reglas, procedimientos,*

*políticas [...] a fin de asegurarse que los empleados tengan los comportamientos apropiados y cumplan los estándares de rendimiento.*

Algunos riesgos de este sistema son la pérdida de flexibilidad, de la innovación y especialmente del compromiso con la dirección (Amat, 2000).

- c. Control por resultados. Aplicable en entornos muy competitivos pero cuando las actividades son relativamente rutinarias. Este sistema basado fuertemente en la descentralización, encuentra que el control financiero por centros de responsabilidad es fundamental para asegurar y facilitar el logro de los objetivos (Amat, 2000). La ventaja asociada es que implica una menor dependencia de la supervisión directa, pero el riesgo es que puede prevalecer la orientación al corto plazo, centrada en aspectos financieros y a la eficiencia interna, en detrimento del largo plazo.
- d. Control ad-hoc. Cuando se combina una elevada descentralización con la dificultad tanto para estandarizar las tareas como para evaluar el resultado de la actuación, junto con una preferencia en los sistemas informales - basados en la supervisión directa y la confianza, se promueve este control que utiliza mecanismos que contribuyen a motivar con la tarea y la actividad, a las relaciones interpersonales, así como a la identificación de los miembros con los valores y objetivos (Amat, 2000).

Se plantea que un sistema se elige o se manifiesta preferencia por uno, en función del tamaño de la empresa, el grado de descentralización de las decisiones, la posibilidad de formalizar la actividad, las características personales y culturales de la empresa, así como el comportamiento y características del entorno (Amat, 2000). En cuanto a su aplicación en los hechos, Amat (2000, p.40) expone que:

*en la práctica, estos tipos de control suelen combinarse entre sí y no es extraño observar cómo hay departamentos en una misma empresa que se controlan con mecanismos burocráticos (un departamento contable, por ejemplo), familiares (departamentos dirigidos por personas carismáticas o autoritarias con tendencia a centralizar todo el proceso de decisión y a contratar a personas fieles y leales independientemente de su eficacia y personalidad) o por resultados (un departamento de ventas).*

Este análisis para el diseño del sistema de control adecuado, también es planteado por Robbins y Coulter (2000, p.555), en el sentido que “la mayoría de las organizaciones no se basan en una sola de esas aproximaciones [...] para diseñar un sistema de control apropiado.” Lejos de eso, la organización puede optar por poner énfasis en uno u otro.

### 3.3.2.3 Etapas del proceso de control

Aunque el número de etapas del proceso difiere según los diversos autores, se aprecia similitud en la secuencia y contenidos. La efectiva aplicación del control pasa entonces por definir estándares de desempeño, la medición, la comparación del resultado de la medición con los estándares y eventualmente la acción correctiva (Robbins y Coulter, 2000; Chiavenato, 2001).

En la primera etapa corresponde definir los estándares en cuanto a la utilización de recursos, por lo que se consideran cuatro fuentes de información, las cuales conllevan sus ventajas y desventajas; de la combinación de estas fuentes resulta una mayor confianza en obtener información fidedigna (Robbins y Coulter, 2000). Entre las fuentes identificadas por los autores se encuentran:

- La observación directa. Ésta provee información que no pasa por ningún filtro. Es aplicable a todo tipo de actividad y tiene la ventaja que permite comprobar gestos y expresiones conscientes e inconscientes de las personas que pueden perderse en las otras fuentes.
- Los informes estadísticos. Son producidos por computadoras y no se limitan a datos, sino que incluyen gráficos, diagramas y representaciones numéricas. Si bien son de fácil comprensión, estos elementos tienen la desventaja de brindar información limitada a ciertas áreas clave, pasando por alto otros factores importantes.
- Los informes verbales, que surgen en reuniones, diálogos, conversaciones telefónicas, presentan similares ventajas a la observación directa.
- Los informes escritos. Son los más formales respecto a las demás fuentes, por lo que conlleva un tiempo su preparación. Esto trae aparejado el hecho que no sea tan accesible y fácilmente transmisible como las demás fuentes, pero tiene las ventajas que puede ser muy completo y son fáciles de archivar.

Lo que se mide es la aplicación de criterios de control a situaciones administrativas que pueden expresarse numéricamente (Robbins y Coulter, 2000). Chiavenato (2001) identifica cuatro tipos de patrones para la evaluación y control de los recursos:

- a. Patrones de cantidad, como ser: número de empleados, volumen de ventas, número de fallas, índice de accidentes, etc.
- b. Patrones de calidad, aplicables a la producción, mantenimiento de máquinas, calidad de productos y servicios, como ser: porcentaje de unidades reprocesadas, número de quejas, etc.
- c. Patrones de tiempo, tales como: permanencia media del empleado en la empresa, patrones de tiempo en la producción, tiempo de procesamiento de los pedidos de los clientes, etc.
- d. Patrones de costos, tales como costo de almacenamiento de materias primas, costo de procesamiento por pedido, relación costo-beneficio de una nueva máquina, costos directos e indirectos, etc.

La evaluación del desempeño exige la definición exacta de lo que se desea medir, para evitar errores y confusiones. Chiavenato (2001, p.353) señala la importancia del análisis a la hora de establecer los parámetros, puesto que “el sistema de control depende de la información inmediata respecto al desempeño, y la unidad de medida y evaluación debe estar de acuerdo con un patrón determinado y estar expresable en tal forma que facilite la comparación”.

Desde otra óptica se plantea la necesidad de determinar un rango o margen de variación aceptable, que implica fijar un límite superior e inferior que determina lo significativo que pueden resultar las variaciones (Robbins y Coulter, 2000). Esto no es más que el resultado de la aplicación del criterio costo-beneficio de la información, en el entendido que en principio no se justifica un detalle de información sobre una variación insignificante o poco relevante en términos monetarios. Otros aspectos relevantes destacados por Robbins y Coulter (2000) son la dirección de la desviación y la atención a su permanencia, que puedan sugerir cambios respecto a lo planeado.

La comparación entre lo actuado y lo planeado, arroja según Chiavenato (2001) tres resultados posibles:

- a. Conformidad y aceptación: implica que el resultado está acorde con el patrón, por lo tanto es aceptado.
- b. El resultado presenta una variación dentro de la tolerancia permitida, por lo que el resultado se acepta, aunque la conformidad no es la ideal.

- c. Rechazo, cuando el desempeño presenta una desviación por exceso o defecto con el patrón, más allá de la tolerancia permitida y por tanto se rechaza y somete a una acción correctiva.

La última etapa, se determina en función del resultado de la etapa anterior así como también a nivel global en el contexto de las funciones administrativas genéricas, implica que el control debe indicar cuál es la medida correctiva aplicable. En función de la información recibida de las etapas anteriores, Chiavenato (2001, p.355) señala que “un objetivo secundario del control es proporcionar información periódica que agilice la revisión de objetivos.” Y respecto a la vinculación con las demás funciones administrativas agrega:

*sin una planeación para fijar los objetivos y especificar las actividades, el control no tendría ningún propósito. Sin una organización, no existiría la orientación sobre quién debe efectuar las evaluaciones y quién debe tomar las acciones correctivas. Sin una dirección, los informes de evaluación no tendrían ninguna incidencia en el desempeño actual de la empresa.*

Sobre la determinación de la acción a seguir, es posible profundizar lo antes señalado como rechazo, planteando como cursos de acción posible la aplicación de una medida correctiva o la revisión del estándar o patrón. Dentro de lo que configura la medida correctiva, Robbins y Coulter (2000, p.561) distinguen dos tipos: “la acción correctiva inmediata corrige los problemas y logra que el rendimiento se recupere inmediatamente. La acción correctiva básica consiste en preguntar cómo y por qué se desvió el rendimiento y, después corregir la fuente de la desviación.” Los autores utilizan la expresión “apagar incendios” para señalar una postura que se puede tomar en la corrección de las desviaciones, frente a lo que implica un análisis más profundo.

La revisión del estándar puede implicar un nivel distinto de dificultad, en la medida que alegar que el estándar es excesivamente alto es la respuesta natural a un mal desempeño; sin embargo el hecho que los estándares sean demasiado altos, conlleva a una desmotivación del personal implicado (Robbins y Coulter, 2000).

#### 3.3.2.4 Tipos de controles

Según el modo de operar, la continuidad, el momento en que se lleva a cabo, la intensidad del control, la conveniencia de los hechos y los órganos que intervienen, se pueden clasificar los tipos de controles (Mancebo, 1987).

De acuerdo a la distinción planteada por Mancebo (1987), ciertos rasgos del tipo de controles según el modo de operar, la continuidad y el momento en que se realiza, se pueden conciliar en una categoría amplia que distingue tres tipos de controles: el preventivo o anterior a la acción, el concurrente (o automático) para cuando se está realizando la actividad y el posterior a la acción (Robbins y Coulter, 2000).

El control preventivo, busca anticiparse a los problemas es decir que necesariamente se aplica antes de realizar una determinada actividad; al poder prevenir los problemas antes que se concreten, se plantea la necesidad de contar con información oportuna y precisa (Robbins y Coulter, 2000), lo que implica que se debe tomar una decisión en cuanto a la justificación del costo de la misma.

El control concurrente según Robbins y Coulter (2000, p.564) “se aplica durante la realización del trabajo [...] permitiendo] corregir los problemas antes que estos se vuelvan demasiado costosos”. Los autores señalan que este tipo de controles pueden ser incorporados a la tecnología utilizada.

Referido al análisis a posteriori, cuando el resultado contable constituye el único mecanismo de medición de la actuación, esto se asocia a una perspectiva limitada del control (Amat, 2000). A pesar que el control correctivo o posterior a la acción es el que se aplica cuando eventualmente el daño está hecho, se señala que hay muchas actividades en que sólo este tipo de control es el disponible y factible (Robbins y Coulter, 2000). A diferencia de los anteriores y concomitantes, los autores plantean que este tipo de control provee información a considerarse para la planificación y genera una motivación en el personal pues existe el deseo de saber cuán bueno es el rendimiento.

### 3.3.2.5 Mecanismos formales e informales

Dentro de los mecanismos con los que la dirección de una empresa cuenta para orientar el comportamiento hacia los fines y objetivos de la organización, Amat (2000) distingue los formales de los informales. Integran los primeros la planificación estratégica, el diseño de la estructura organizativa y el diseño de una contabilidad de gestión, mientras que entre los no formales o de mayor dificultad para formalizar se encuentran la cultura, la supervisión directa y el autocontrol.

Racionalmente, se plantea que la estrategia es el punto de partida para coordinar el funcionamiento interno y adecuarlo a las exigencias del entorno, así como para orientar el comportamiento individual y colectivo (Amat, 2000). En la medida que esto luego se aplica mediante procesos de organización, como la definición de cargos, responsabilidades, también los objetivos globales se van desagregando en objetivos más específicos que Amat (2000) asocia a los centros de responsabilidad. Desde una perspectiva menos racional existe el autocontrol, que puede ser promovido por la cultura de la empresa, lo cual se ve favorecido cuando se estimula la participación individual en la definición de objetivos, el proceso de decisión o el desarrollo de valores compartidos.

Respecto a la mejor combinación de mecanismos formales e informales, Amat (2000, p.29) expone que “en la medida en que se pueda realizar el control de manera informal se preferirán mecanismos no formales e intuitivos, mientras que cuando se puedan formalizar explícitamente se utilizarán sistemas más formalizados”.

#### 3.3.2.5.1 Control presupuestal

Planteados como un plan que se presenta en términos de dinero, los presupuestos constituyen una herramienta que involucra en general acciones administrativas, que producen resultados observables dentro de determinado período, como ser un mes o un año (Chiavenato, 2001). Robbins y Coulter (2000, p.275) señalan que como herramienta no se limita a su utilización en términos monetarios, pues “no es inusual que se utilicen presupuestos para mejorar la asignación de tiempo, espacio y uso de materiales [...] Elementos tales como horas-persona, utilización de la capacidad o unidades de producción, pueden presupuestarse sobre la base de actividades diarias, semanales o mensuales”.

El presupuesto puede ser definido como la expresión en términos cuantitativos y monetarios del conjunto de planes definidos para el logro de las metas establecidas (Universidad de la República, Cátedra Contabilidad Presupuestal y para el control de la gestión, 2011).

Se habla de control presupuestal, pues el hecho que las actividades de la empresa se expresen en términos monetarios, permite visualizar cómo deben interrelacionarse los distintos elementos de la empresa para poder alcanzar el resultado deseado. El ejercicio de presupuestar implica un esfuerzo de coordinación en sí, que permite unificar los departamentos y actividades en torno a los objetivos de la empresa.

Este mecanismo de control trae aparejado varias ventajas, entre las cuales se señala que en la medida que participen en él todos los miembros en todos los posibles niveles, posibilita que mejores resultados respecto a aquellos que impone un superior; se señala que hacen más objetiva y realista la planeación, mejora la coordinación y evita desequilibrios existentes, así como posibilita un control global, al establecer patrones para todas las actividades junto con informes que posibilitan las medidas correctivas (Chiavenato, 2001). Otra ventaja es que son aplicables a una gran variedad de organizaciones y unidades (Robbins y Coulter, 2000).

Respecto a su aplicación, Chiavenato (2001) plantea que muchas empresas desarrollan un sistema de presupuesto global, en el cual los diversos presupuestos se relacionan cuantitativa y lógicamente formando un sistema integrado; otras, utilizan sistemas de presupuestos parciales orientados a determinados aspectos de la planeación, como presupuestos de ventas, de producción y de gastos generales.

Algunos tipos que se presentan son señalados por Robbins y Coulter (2005), como:

- Presupuestos de ingresos, para proyectar ventas futuras, cuyo nivel de precisión depende de cuán ajustado a la realidad sean las estimaciones de la eficacia en la utilización de los recursos, así como de las acciones de la competencia.
- Presupuestos de egresos, los cuales son esencialmente para planificar actividades de marketing y ventas. Aquí se incluye un listado de actividades primarias y se les asigna una cantidad monetaria.
- Presupuestos de ganancias. Se aplican para las distintas unidades de una empresa, que combinando presupuestos de ingresos y egresos, permiten medir la contribución de cada unidad a las ganancias de la empresa.

- Presupuestos de efectivo. Éstos permiten anticiparse a conocer la disponibilidad y necesidades de efectivo en distintos momentos, para poder administrar de manera eficiente los recursos monetarios. En la práctica se utilizan en forma paralela a los otros tipos de presupuestos.
- Presupuestos de inversiones. Permite pronosticar las inversiones en propiedades y equipos, que por su magnitud y duración van a ser utilizados en varios ejercicios y a su vez pueden involucrar desembolsos de dinero durante varios años.
- Presupuestos variables. En la medida que en vez de tomar cantidades o variables fijas, se considere la combinación de distintas variables, se pueden proyectar distintos escenarios, que pueden permitir anticipar los planes para que se alcancen los objetivos de la empresa en función de factores ajenos a su poder de decisión.

Utilizando el concepto de centro de costos para designar a las unidades, áreas de trabajo o departamentos, en los que hay un responsable del rendimiento de las unidades monetarias (Robbins y Coulter, 2000), muchas organizaciones utilizan este enfoque para determinar en qué nivel de la empresa reside el control, el cual debe rendir cuentas.

Amat (1994) plantea que la información de costos se puede utilizar de manera histórica o previsional, lo que implica que la misma se puede incorporar a los presupuestos hasta el punto de tener una información en tiempo real, lo cual puede constituir un recurso muy importante en el entorno actual.

En un primer nivel se identifican costos directos, que se relacionan directamente con una actividad concreta, así como los costos indirectos que se asocian a varias actividades de la empresa. De la metodología que se adopte para utilizar esta información, pueden luego aplicarse técnicas como el ABM (Activity Based Management) Operativo y el ABM Estratégico.

A partir del análisis de costos fijos y variables, es posible calcular el punto de equilibrio, definido por Chiavenato (2001, p.376) como:

*una técnica de planeación y de control fácil y simple, ya que muestra cómo los diferentes niveles de ventas afectan las ganancias de la empresa: el punto en que los costos y las ventas se igualan, separando los niveles en que las operaciones de la empresa (o de un departamento) se vuelven deficitarias o lucrativas.*

#### 3.3.2.5.2 Mapas estratégicos

Planteada por Kaplan y Norton (2004) esta herramienta permite representar visualmente las relaciones causales entre las iniciativas estratégicas de una empresa, facilitando la comunicación y comprensión de la estrategia por parte de las personas involucradas. La principal ventaja es que promueve la alineación de los comportamientos y las actividades cotidianas de las personas con los objetivos de la organización (Universidad de la República, Cátedra Contabilidad Presupuestal y para el control de la gestión, 2011).

Desde cuatro perspectivas distintas, los mapas estratégicos vinculan los objetivos estratégicos desde el nivel operativo y de procesos internos, que repercuten en los clientes y que afectan la situación financiera.

Un singular aporte es que al traducir la estrategia, misión y visión en objetivos referidos a cuatro perspectivas, permite explicar la relación causal entre el logro de ciertos objetivos en los niveles inferiores y el logro de los objetivos en el nivel financiero. Asimismo, permite explicar los factores implicados, en caso que no se alcancen los objetivos en los distintos niveles.

#### 3.3.2.5.3 Cuadro de mando integral

Kaplan y Norton (1997, p.14) plantean que:

*El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro [...] traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.*

Se destaca que esta herramienta permite vincular objetivos específicos a las líneas de acción determinadas para alcanzarlos, junto con indicadores que permiten medir el logro de los objetivos marcados. Asimismo se señala que permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, pero realza un conjunto de medidas más generales e integradas, sobre los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de bienes intangibles necesarios para el crecimiento (Kaplan y Norton, 1997).

Las ventajas del CMI se pueden resumir en que posibilita (Kaplan y Norton, 1997, p.32):

- clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella,
- comunicar la estrategia a toda la organización,
- alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia,
- vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales,
- identificar y alinear las iniciativas estratégicas,
- realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y
- obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

#### 3.3.2.5.4 Supervisión directa

Es un mecanismo intuitivo de control que se plantea en la medida que existen al menos dos niveles jerárquicos. Es una de las primeras herramientas a utilizar, aplicable en principio de manera independiente del tamaño de la organización.

Planteada por Mintzberg como uno de los mecanismos de control, Comas (2003) destaca que implica la participación de una persona definida como responsable del trabajo de los demás: el supervisor da instrucciones y el subordinado ejecuta.

En cuanto a la aplicabilidad de este mecanismo, Robbins y Coulter (2000) exponen que al ser una técnica sencilla, se puede utilizar en cualquier organización pues permite detectar los problemas que podrían tener, vigilar las actividades de trabajo del personal y puede ser un elemento preventivo a fin de que problemas conductuales no se conviertan en problemas graves.

#### 3.3.2.5.5 Cultura

La cultura implica la internalización de valores, lo cual sumado a que es aceptada y transmitida a través de mecanismos no formales, ésta tiene una influencia significativa en el comportamiento. Cuanto mayor sea el grado de aceptación y compromiso de los empleados respecto a valores y normas, se plantea que será mayor la probabilidad que el comportamiento satisfaga el deseado (Robbins y Coulter, 2000).

### 3.3.2.6 Órganos de control

El informe Coso distingue la existencia de dos roles distintos al más alto nivel de la organización: la dirección como responsable del sistema de control interno y el gerente general como responsable en última instancia de asumir la “propiedad” del sistema de control. Asimismo plantea que si bien los auditores internos contribuyen a la eficacia, no es su responsabilidad establecer y mantener el sistema de control de la empresa; por otra parte aunque pueda existir la figura de los auditores externos, quienes suelen proveer información útil para el logro de los objetivos, éstos no forman parte ni son responsables de dicho sistema.

El mencionado informe plantea que si bien todos los integrantes de la organización y del sistema de control tienen su cuota parte responsabilidad en hacer que el mismo sea eficaz, debe distinguirse entre quienes forman parte del sistema de control y quienes pueden afectarlo o colaborar en la consecución de los fines de la empresa. Las partes denominadas externas pueden colaborar con la consecución de objetivos a través de información útil que pueden proporcionar, así como con acciones específicas.

#### 3.3.2.6.1 El directorio

Relacionado al tamaño de la empresa familiar, y mayoritariamente vinculado al tipo social adoptado, existe éste órgano responsable último de todas las actividades de una entidad incluyendo del sistema de control. Entre sus labores está la de controlar la gestión de la empresa, pero también es responsable de la fijación de objetivos al más alto nivel y la planificación estratégica.

Los miembros del directorio deben ser objetivos, capaces e inquisitivos. Además de dedicar el tiempo necesario para atender sus responsabilidades como directores, deben poseer un conocimiento satisfactorio de las actividades y del entorno de la organización.

#### 3.3.2.6.2 La dirección ejecutiva o gerencia

El hecho que pueda coincidir la figura del gerente general con un miembro del directorio, o propiamente el propietario fundador, no hace más que concentrar en una persona, total o mayoritariamente, la responsabilidad por el funcionamiento de la organización. La influencia del gerente general sobre la organización no puede ser exagerada, en sentido que su responsabilidad es que haya un positivo ambiente de control. Por otra parte existe una influencia de la persona que ocupa tal cargo en la selección de los otros miembros de la gerencia.

La importancia de la figura del gerente general o principal ejecutivo (CEO) es que, más que cualquier otra persona, debe ser consciente de su responsabilidad última en el control interno, además de mostrar ética, integridad y demás elementos que posibilitan un ambiente positivo de control. En la medida que existan distintos niveles de autoridad, debe proyectar su liderazgo hacia los gerentes de área y supervisar la forma que ellos están controlando el negocio, asignando responsabilidades, utilizando procedimientos y políticas más específicas de control interno (Sauleda y D'Olivo, 2001).

En términos generales lo que plantea el informe COSO respecto a este punto, es la necesidad de mantener reuniones a fin de poder reunir la información y analizar las necesidades de los que definen los procedimientos de control, así como quienes deben aplicarlos.

*Dentro de las responsabilidades de cada gerente, no debe estar solamente la autoridad requerida sino la obligación de rendir cuentas. Cada gerente debe rendir cuentas al nivel jerárquico superior inmediato, por la parte que le corresponde del sistema de control interno, correspondiendo al gerente general rendir cuentas ante el directorio (Informe Coso, p.92).*

#### 3.3.2.6.3 Auditoría interna

Según Sauleda y D' Olivo (2001, p. 6) los auditores internos:

*juegan un papel importante en la evaluación de la efectividad de los sistemas de control y contribuyen a mantener o mejorar su calidad; por la posición en que se*

*desempeñan frecuentemente son esenciales en el proceso de supervisión y seguimiento (monitoreo).*

El informe Coso señala que su labor es examinar directamente los controles internos y proponer mejoras, estando su alcance acotado a la evaluación de la adecuación y desempeño de las responsabilidades asignadas. En los hechos intervienen no sólo en aspectos referidos a la contabilidad, sino en todo lo que implica la preservación y eficiencia en el uso de recursos, así como en la evaluación de las operaciones y programas. “Todas las actividades en una organización están potencialmente dentro de la competencia de los auditores internos” (Informe Coso, p.95).

Se señala que los auditores internos deben ser independientes de las actividades que auditan, por ello importa ubicar al órgano que desempeña la auditoría interna en un nivel jerárquico adecuado.

Por último contrariamente a lo que se piensa en general, la función de la auditoría interna no consiste en establecer y mantener el sistema de control interno, sino que su papel es la evaluación de la eficacia de dicho sistema (Informe Coso).

### 3.3.3 Agentes que interactúan con la empresa

Clientes, proveedores y otros que negocian con la entidad, pueden ser una importante fuente de información para el control. El informe Coso señala que “la entidad debe contar con mecanismos destinados a recibir esa información y tomar las medidas adecuadas.”

Los auditores externos en general, realizan una evaluación objetiva e independiente del logro de los objetivos en cuanto a la elaboración de la información contable: mientras el sistema de control puede dar un cierto grado de seguridad respecto a la presentación razonable de los estados contables, el auditor brinda una mayor seguridad; adicionalmente puede plantear una serie de recomendaciones a la dirección, para el logro de sus objetivos en otros aspectos no propiamente contables (Informe Coso).

## 3.4 POLITICA DE RECURSOS HUMANOS

### 3.4.1 Introducción

Las organizaciones son sistemas abiertos, que sobreviven adaptando su sistema interno (personas y recursos no humanos) al ambiente externo. Kaplan y Norton (2004) considerando la importancia de los recursos en la creación de valor, destacan la relevancia de los activos intangibles en este proceso, incluyendo dentro de esta categoría al capital humano. La administración de recursos humanos cumple un papel muy importante en este objetivo, dado que las personas constituyen el recurso más valioso de la empresa (Chiavenato, 1994).

*Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las cuales dependen para vivir, y éstas a su vez, están conformadas por personas sin las que no podrían existir. Sin las personas y sin las organizaciones no habría administración de recursos humanos (Chiavenato, 1994, p.36).*

A lo largo de los años y a través del estudio de la ciencia de la administración, el factor humano ha tomado mayor importancia desde el lugar de la motivación no económica de los individuos. Para ello no debe verse a los empleados solamente como costos que se deben minimizar, sino trabajar a través de ellos, viéndolos como socios (Robbins y Coulter, 2005). Los mismos autores señalan que los recursos humanos orientados hacia el personal, pueden ser una verdadera fuente de ventaja competitiva.

Amat (1998), citando a Collins y Porras (1996) expone que una elevada identificación y compromiso de los integrantes con la organización, se puede lograr promoviendo un fuerte control ideológico de las creencias básicas (a través de la institucionalización de sus valores e ideología), complementada con una elevada autonomía operativa. La política de recursos humanos, a través de los programas de formación, promoción, selección de personal y sistemas de incentivos, es una herramienta que ayuda a lograr esta identificación en los integrantes. Se debe lograr un elevado compromiso personal y una cultura fuerte que promueva la lealtad, que estimule el espíritu emprendedor y el aprendizaje a partir de los errores. Otros objetivos de la política de recursos humanos apuntan a estimular la innovación, la aceptación de la incertidumbre y del cambio.

La importancia de la función de recursos humanos es destacada por Amat (1998), quien expone que tres de los aspectos más relevantes de la función directiva son la contratación del personal, su motivación y el logro de su identificación y compromiso.

Citando a McGregor (1971), Chiavenato (1994, p.99) expone que:

*confiar objetivos es una manera de premiar, asociada con su alcance efectivo. Las más notables de esas recompensas, como la satisfacción de las necesidades del ego o de autorrealización, son productos directos de los esfuerzos dirigidos hacia los objetivos organizacionales.*

McGregor (1971), citado por el mismo autor, plantea dos teorías opuestas sobre la administración de recursos humanos, las cuales auspician como base de las teorías contemporáneas sobre la motivación. La primera a la que le llama “X” es la concepción tradicional, caracterizada por un estilo de administración autoritario, basado en ideas y premisas incorrectas sobre la naturaleza humana. La segunda, llamada “Y” por el contrario es la concepción moderna en la que se propone un estilo de administración más participativo y democrático, basado en los valores humanos.

Entre medio de ellas se sitúa la teoría “Z” publicada por Ouchi (1982) y también citada por Chiavenato (1994). En ella el autor estudia la concepción japonesa de administración en empresas norteamericanas. En Japón, el proceso decisorio es participativo y consensual, producto de una larga participación y vinculación de los miembros en la vida de la organización. “Ouchi muestra que la productividad es más una cuestión de administración de personas que de tecnología, mucho más de gestión humana sustentada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de enfoques tradicionales basados en la organización” (Chiavenato, 1994, p.102).

Likert (1971) citado por Chiavenato (1994) clasifica los sistemas de administración de recursos humanos en cuatro clases, que de un extremo al otro se presentan como:

- Sistema autoritario y fuerte, caracterizado por la existencia de desconfianza, decisiones centralizadas, recompensas o castigos.
- Sistema autoritario benévolo, que denota una confianza condescendiente, castigos potenciales y poca interacción humana.
- Sistema participativo-consultivo, basado en la confianza pero no total, interacción humana moderada, permitiendo que se tomen ciertas decisiones en la base de la organización.

- Sistema participativo de grupo, en el que existen completa confianza, trabajo en equipo, participación y vinculación grupal de manera que las personas sientan responsabilidad en todos los niveles de la organización.

Al respecto se comprueba que cuanto más cerca del sistema participativo de grupo se encuentre el estilo de administración, habrá mayor probabilidad de que la productividad sea alta, haya buenas relaciones laborales y se obtenga una elevada rentabilidad. Por el contrario un sistema autoritario y fuerte puede producir buenos resultados a corto plazo, pero causa una influencia tan negativa que hace que el sistema no funcione. El análisis de los estilos de administración, de las actitudes y de las motivaciones del personal es el barómetro que indica si la capacidad productiva de los recursos humanos de una organización tiende a aumentar o a disminuir.

A su vez Likert introduce la técnica por él denominada “perfil organizacional”, para identificar en cuál de los sistemas anteriores está operando la organización. La misma consta de un cuestionario dirigido a los miembros de la empresa, agrupado en seis dimensiones teóricas de los procesos organizacionales:

- Liderazgo
- Motivación
- Comunicación
- Proceso decisorio
- Establecimiento de objetivos
- Controles organizacionales

Alineado con lo expuesto anteriormente sobre políticas, considerándolas como guías para la acción que sirven para dar respuestas a cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia, Chiavenato (1994, p.118) agrega que:

*las políticas de recursos humanos se refieren a la manera como las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales.*

La administración de personal es definida por Dessler (2001) como el conjunto de políticas y prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal o “recursos humanos”, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación, compensación y evaluación.

*La administración de recursos humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal [...] significa conquistar y mantener personas en la organización que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable (Chiavenato, 1994, p.123).*

### Particularidades en las empresas familiares

En particular esta función también es muy importante en empresas familiares, ya que como se mencionó en el apartado de desventajas de empresas familiares, la no definición de políticas sobre los familiares en la empresa puede llevar a situaciones de nepotismo y de desigualdad respecto a empleados no familiares. En estas empresas, las políticas de recursos humanos deben basarse en principios empresariales para lograr un mayor grado de profesionalización.

El Consejo Familiar debe dejar plasmado en el protocolo las políticas relativas a los familiares, tales como:

- Políticas de ingresos. Basadas en las capacidades de los familiares y en las necesidades de la empresa.
- Políticas de retribución. Se deben remunerar de acuerdo con su contribución a la empresa y tomando criterios de mercado.
- Políticas de evaluación. Es muy importante definir cómo evaluar a los familiares y quiénes deben hacerlo. Es probable que en empresas familiares, sean familiares los que estén en los puestos superiores, por lo que se deben buscar mecanismos que eviten la pérdida de objetividad. Todos los empleados deben saber que la evaluación se basa en el desempeño en el cargo.
- Plan de sucesión. En él se incluyen: el análisis de los potenciales sucesores, programas de capacitación, así como políticas de retiro de familiares.

*Sean cuales sean sus objetivos o estrategias, las empresas familiares no pueden caer en el error de no seguir las reglas de mercado. Contar con un buen sistema de evaluación y retribución de sus directivos y empleados puede ser una excelente herramienta para conseguirlo (Tápies, 2008, p.5).*

### 3.4.2 Sistemas de la Administración de Recursos Humanos

Chiavenato divide la Administración de los Recursos Humanos en cinco grandes sistemas:

1. Alimentación de recursos humanos, que involucra reclutamiento y selección.
2. Aplicación de recursos humanos, refiere a la descripción y análisis de cargos, y evaluación del desempeño humano.
3. Mantenimiento, implica la administración de salarios, plan de beneficios sociales, higiene y seguridad laboral.
4. Desarrollo, relacionado al entrenamiento.
5. Control.

#### 3.4.2.1 Sistema de alimentación

Define qué criterios y cuáles son los procedimientos para las políticas de reclutamiento y selección del personal. Robbins y Coulter (2005) destacan que a través de la planeación de recursos humanos se estudia la necesidad de reclutar personal o reducirlo. La descripción y análisis de cargos es muy útil en esta etapa, así como para la definición de programas de capacitación y evaluación de desempeño.

El reclutamiento es el conjunto de procedimientos orientados a ubicar, identificar y atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

El objetivo de la selección es encontrar los candidatos más adecuados para ocupar los cargos existentes. El primer paso consiste en la obtención de información acerca del cargo, el segundo es la obtención de informes sobre el candidato mediante la aplicación de técnicas de selección: entrevistas, pruebas de conocimientos o de capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

La reducción no solamente implica despedir al personal, Robbins y Coulter enumeran algunas opciones (como transferencias de personal a otras áreas, reducción horaria, incentivos para jubilaciones), aunque señalan que independientemente del método que se utilice, no existe una forma fácil de hacerlo, aunque sea absolutamente necesario.

#### 3.4.2.2 Sistema de aplicación

Luego que los individuos son reclutados y seleccionados, se requiere se integren a sus funciones a través de un programa en el que aprenden los objetivos básicos de la organización, los medios para lograrlos, las responsabilidades inherentes al cargo y los patrones de comportamiento esperado, así como la evaluación del desempeño humano.

Un concepto que Chiavenato introduce en lo relativo a este sistema, es el de la calidad de vida en el trabajo, el cual representa el grado de satisfacción de las necesidades que logran los miembros de la empresa, mediante sus experiencias en ella. La misma condiciona las actitudes personales y comportamientos como ser la motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios.

Otro de los aspectos importantes luego de su ingreso e integración a la empresa, es la evaluación de desempeño, que consiste en una “sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo” (Chiavenato, 1994, p.261).

A su vez Robbins y Coulter (2005) definen la administración del desempeño como un proceso que establece las normas de éste, para luego evaluarlo y así tomar decisiones objetivas sobre los recursos humanos.

Esta evaluación no es un fin en sí mismo, sino que constituye una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos.

#### 3.4.2.3 Sistema de mantenimiento

En esta dimensión se encuentran por una parte las políticas de remuneraciones y por otra las de higiene y seguridad laboral.

Dentro de la primera se encuentra tanto el sistema de recompensas como el de castigos, los cuales orientan el comportamiento. En ella se definen los principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización en lo que refiere a remuneración. Esto resulta del equilibrio entre la evaluación y clasificación

de cargos internos, junto con la investigación salarial de cargos de referencia en el mercado.

Chiavenato (1994) también expone que una parte importante dentro de las remuneraciones, aparte del salario, son los beneficios sociales. Estos son definidos como costos de mantenimiento del personal y son independientes del cargo que ocupen, ya que por lo general son comunes a todos.

Un sistema de compensación eficaz y adecuado es importante, ya que puede ayudar a atraer y retener individuos competentes y talentosos que contribuyan al logro de la misión y objetivos de la organización (Robbins y Coulter, 2005).

Las políticas de seguridad y salud laboral son necesarias para el mantenimiento de las condiciones físicas y psicológicas de los recursos humanos. En ella se definen las condiciones óptimas del ambiente de trabajo, en cuanto a la iluminación, ruido y condiciones atmosféricas, así como en cuanto a la prevención de accidentes, robos e incendios.

#### 3.4.2.4 Sistema de desarrollo

“El desarrollo es la capacidad de aprender nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar actitudes y comportamientos” (Chiavenato, 1994, p.412). Este sistema está compuesto por políticas de entrenamiento que pueden estar destinadas a generar cambios de comportamiento, mediante la transmisión de información, desarrollo de habilidades y de actitudes. Implica tanto, la determinación de necesidades, programación de entrenamiento, implementación y ejecución, y evaluación de resultados.

Robbins y Coulter (2005) agregan que las destrezas de los empleados se deben modificar y actualizar en consonancia con el entorno cambiante. A su vez los gerentes tienen el desafío de decidir, qué tipo de capacitación se requiere, cuándo y cómo debe ser.

#### 3.4.2.5 Sistema de control

Cuanto más grande sea la organización y mayor su descentralización, mayor será la necesidad de control. Chiavenato (1994, p.474) expone la necesidad de que “dentro de la organización haya una base de datos de sus recursos humanos, que sea capaz de abastecer un sistema de información sobre el personal, además de un sistema de auditoría capaz de regular su funcionamiento”.

El sistema de información de recursos humanos constituye la base para el proceso de toma de decisiones respecto a las personas. Se necesita una política que defina las directrices para saber cómo mantener una base de datos que suministre la información necesaria para el análisis de la fuerza de trabajo.

La auditoría de recursos humanos es definida por el mismo autor como “el análisis de las políticas y prácticas de personal y la evaluación de su funcionamiento, ya sea para corregir desvíos como para mejorarlos” (Chiavenato, 1994, p.501).

Estos sistemas y políticas existirán en las empresas en mayor y menor medida, dependiendo de su tamaño y complejidad, pero son comunes para todas las empresas.

Dentro de las empresas familiares se requieren políticas para regular tanto el ingreso de familiares a la empresa, como su desarrollo y posterior retiro. Estas forman parte del plan estratégico familiar y del protocolo y son creadas por la propia familia, en base a la visión que tienen de la misma en la empresa.

## 3.5 PROFESIONALIZACION DEL EQUIPO DIRECTIVO

### 3.5.1 Introducción

Debido a que cada vez es más compleja la gestión directiva en las empresas, es que se hace más importante la formación y capacitación del equipo directivo. Es necesario que se adopten formas de dirigir más efectivas y gratificantes, así como mejorar la calidad-efectividad de los directivos (Fernández, J.E., 2011).

Amat (1998, p.121) expone que “para lograr una mayor orientación hacia la profesionalización y el cambio, las empresas deben apuntar a una formalización de sus sistemas de dirección y progresiva profesionalización de sus cuadros intermedios y de la gestión.”

A su vez Leach (2010) haciendo referencia a la competitividad asociada a la profesionalización, sostiene que a medida que una organización familiar crece y se vuelve más compleja, es necesario adoptar medidas más profesionales para acompañarla de forma de no perder competitividad.

*Hasta la década de los 80 las características del entorno facilitaban que la centralización de las decisiones en el fundador y la supervisión directa que éste ejercía fueran suficientes. No obstante, los cambios que se han ido produciendo en el entorno competitivo han propiciado la emergencia de un modelo de dirección más profesionalizado (Amat, 1998, p.121).*

### 3.5.2 Dimensiones de la Profesionalización del equipo directivo

#### 3.5.2.1 Sistemas de dirección

Amat (1998) sostiene que el estilo de dirección varía de acuerdo a la fase de crecimiento en la que se encuentre. El autor sugiere que las empresas familiares deben irse orientando hacia estructuras más profesionalizadas, tanto por los sistemas y políticas de dirección, así como por las personas, sean familiares o no, que se incorporan como directivos y cuadros intermedios.

Para que esto suceda, el cambio debe darse tanto en los sistemas y políticas como en las personas, ya que si se introducen nuevos profesionales pero hay resistencias al cambio de viejas políticas y sistemas de dirección, se verán frustrados y se marcharán de la empresa. A la inversa, si se incorporan nuevos sistemas de dirección, pero no existe un cambio cultural en las personas, tampoco será exitoso el proceso.

A su vez el citado autor propone la creación de una junta directiva independiente que establezca las políticas empresariales y supervise el rendimiento de la gerencia, aunque se reconoce, que muchos propietarios de empresas familiares que suelen moverse en un clima de informalidad y reserva, se sienten incómodos ante la idea de ventilar conflictos familiares.

Para ello el propietario debe poseer madurez emocional y confianza para aceptar una leve disminución de su poder y control, lo que implica la aceptación de que la asistencia externa puede contribuir significativamente al éxito.

Los directores independientes a la familia son muy importantes para abarcar cuestiones de índole familiar que los propietarios se resisten a enfrentar, como la sucesión, las funciones y la remuneración de los miembros de la familia. Si cuentan con el respeto y confianza de los familiares, su intervención puede ser muy valiosa para ayudar a evitar situaciones potencialmente riesgosas.

#### 3.5.2.2 Asesores externos

Leach (2010) expone la importancia de los asesores externos en la empresa (como ser abogados o contadores), ya que pueden contribuir significativamente a la profesionalización y al éxito de la empresa familiar. Introducen una cuota adicional de competencia, experiencia y objetividad, tanto en cuestiones empresariales como familiares.

El mismo autor señala que cuando no se cuenta con la habilidad necesaria para una tarea específica, una alternativa es contratar el servicio de un consultor, para satisfacer ese requerimiento durante un tiempo determinado. Estos asesores pueden ayudar a establecer procedimientos de evaluación objetiva de los miembros de la familia, así como principios equitativos de distribución de los beneficios y políticas

de remuneraciones. También pueden ayudar a desarrollar e implantar el plan estratégico familiar, o el plan de sucesión.

Por lo tanto, tanto directores externos o consultores independientes son necesarios para superar ciertas cuestiones inherentes a las empresas familiares, de forma de no perder objetividad y competitividad, apuntando al éxito a largo plazo.

Se señala que si bien muchas empresas familiares inician su proceso de profesionalización asesorados por expertos, la aplicación rígida de la metodología planteada puede conducir al fracaso. Por ello además de orientar a la familia en temas no estrictamente empresariales, es importante que “tengan cierto nivel de flexibilidad para que se puedan adaptar a la realidad familiar, aunque en ningún caso esta flexibilidad puede provocar que el proceso se desvirtúe” (Quintana, 2012, p.61).

#### 3.5.2.3 Capacitación

Existe un sinnúmero de tipos de instancias de aprendizaje de conocimientos y habilidades para directivos, entre los que se encuentra la formación universitaria de grado y posgrado, tecnicaturas, cursos y seminarios. Los conocimientos y habilidades propios del cargo han de aprenderse en cursos formales.

Fernández (2011) señala que las situaciones a las que se enfrentan los directivos son tan diversas y complejas, requieren tanta información y conocimiento, que no pueden ser previstas en los cursos. Aunque los directivos tengan diversa formación, suelen presentarse situaciones imprevistas para las que no disponen de recetas específicas ni conocimientos suficientes.

La formación, aparte de los conocimientos de índole diversa propios de la gestión, se debe focalizar hacia fortalezas personales o rasgos conductuales como el liderazgo, inteligencia social, creatividad, amplitud de miras, perspectiva sistémica, destreza informacional y conversacional (Fernández, J., 2011). El autor identifica estas características que deben poseer los buenos directores, pero a su vez destaca que no deben olvidarse de la excelencia en la gestión. “Una formación más idónea contribuiría a la inexcusable mejora de la calidad directiva; pero no la garantizaría: otras medidas paralelas habrían de tomarse” (Fernández, J., 2011, p.1).

## 3.6 TOMA DE DECISIONES

### 3.6.1 Introducción

La toma de decisiones se puede definir como el proceso a través del cual es posible la elección de la mejor alternativa ante una situación que exige ser resuelta. A priori todas las personas pretenden encontrar la mejor opción, sin embargo por la confluencia de distintas variables así como factores intrínsecos a las personas, el resultado puede distar mucho de lo deseado tanto en términos económicos como en no económicos.

Tomar buenas decisiones es algo que todo gerente se esfuerza por lograr, ya que la calidad de las decisiones administrativas influye poderosamente en el éxito o fracaso de una organización.

Entre las características de las empresas familiares, se ha señalado que en las mismas la toma de decisiones resulta ser más rápida. Sin embargo al considerar la influencia de criterios familiares, se habla de dilemas y encrucijadas a resolver (Leach, 2010). De esta manera se reconoce un desafío para aquellos que están en puestos de responsabilidad en la empresa, dado que su labor es tomar decisiones que satisfagan las necesidades de la familia en el marco de la gestión de una empresa. Por otra parte, profesionalizar la toma de decisiones implica pasar de un análisis puramente intuitivo a un proceso más formal, sujeto a una racionalidad acotada.

Antes de conceptualizar el proceso de toma de decisiones, conviene distinguir ciertos conceptos asociados a las decisiones (Robbins y Coulter, 2005):

- La toma de decisiones presupone la existencia de una situación que se aparta de la deseada, lo que requiere su correcta identificación y la necesidad de hacer un ajuste.
- Existen distintos plazos para desarrollar e implantar las alternativas, lo que implica costos, así como los asociados a obtener información.
- Es posible referirse a distinta calidad de decisiones, lo cual repercute en el éxito o fracaso de la empresa.

Considerando el entorno competitivo y cambiante al que se enfrentan las empresas en un mundo globalizado, se puede afirmar que actualmente existe la necesidad de tomar

decisiones con mayor frecuencia (Robbins y Coulter, 2005). Por otra parte, problemas de índole familiar pueden surgir en el ámbito de la empresa, lo cual exige una doble responsabilidad para quienes deben tomar decisiones. En función del grado en que los distintos intereses de los familiares, sean contemplados en las decisiones que afectan a la empresa, esto puede traducirse en buenos resultados o en una mayor conflictividad. Considerar que las necesidades familiares deben ser contempladas y pueden ser manejadas con un criterio profesional, permite que no se entorpezca la marcha de la empresa y posibilita un equilibrio en la satisfacción de los distintos requerimientos.

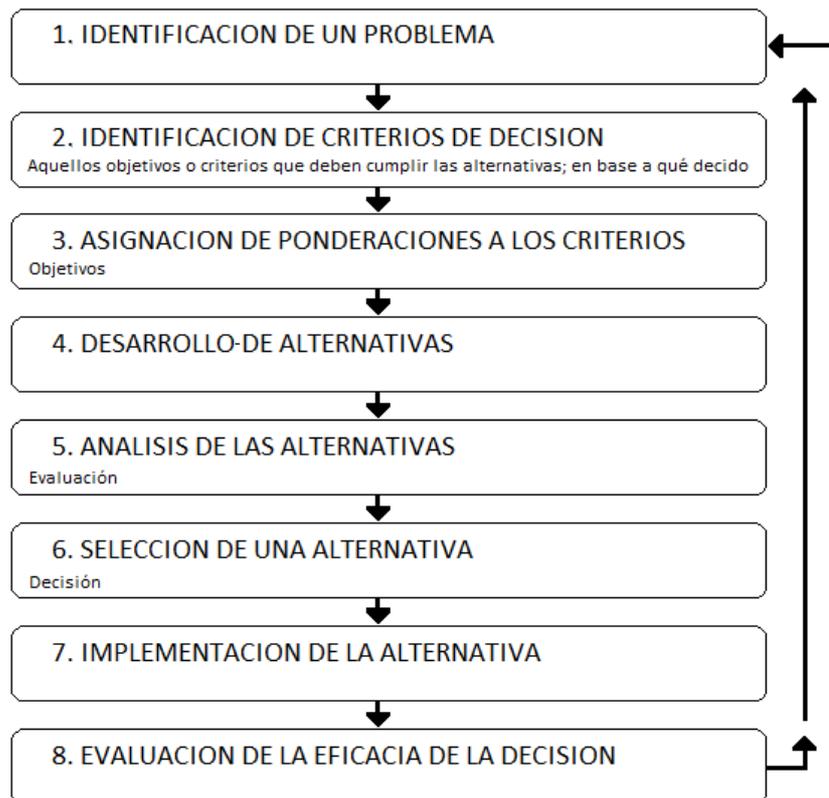
Es posible identificar diferentes tipos de decisiones en función del tipo de problema, así como distintas condiciones en las que debe tomarse una decisión. Asimismo, rasgos de la personalidad de los individuos y la influencia del ambiente, se asocian a distintos estilos en la toma de decisiones, que las empresas pueden fomentar y que terminan caracterizándolas.

Sobre la relevancia y aplicabilidad de la toma de decisiones, Chiavenato (2001, p.172) señala que:

*La toma de decisiones es el núcleo de la responsabilidad administrativa [pues se debe decidir] constantemente qué hacer, quién debe hacerlo, cuándo y dónde hacerlo. Sea al establecer objetivos, asignar recursos o resolver problemas que surgen sobre la marcha, el administrador debe sopesar los efectos de las decisiones de hoy en las oportunidades de mañana.*

El proceso decisorio implica más que elegir entre opciones, sino que se trata de un proceso completo (Robbins y Coulter, 2005). Como proceso formal, el mismo involucra una secuencia de fases que comienza por: identificar un problema y los criterios de decisión a los cuáles hay que asignar prioridad, luego plantear, analizar y escoger una alternativa para finalmente evaluar la decisión.

Figura N° 15  
MODELO DEL PROCESO DE PLANIFICACION PARALELA



Fuente: Robbins y Coulter (2005)

Chiavenato (1999) distingue dos perspectivas por las cuales puede estudiarse la toma de decisiones:

1. La perspectiva del proceso, se concentra en la secuencia de etapas o actividades de la toma de decisiones, en la que el objetivo es seleccionar la mejor alternativa, pero haciendo énfasis en el procedimiento y no en el contenido de la decisión.
2. La perspectiva del problema, se orienta a la solución de problemas pero se centra en la eficiencia de la decisión.

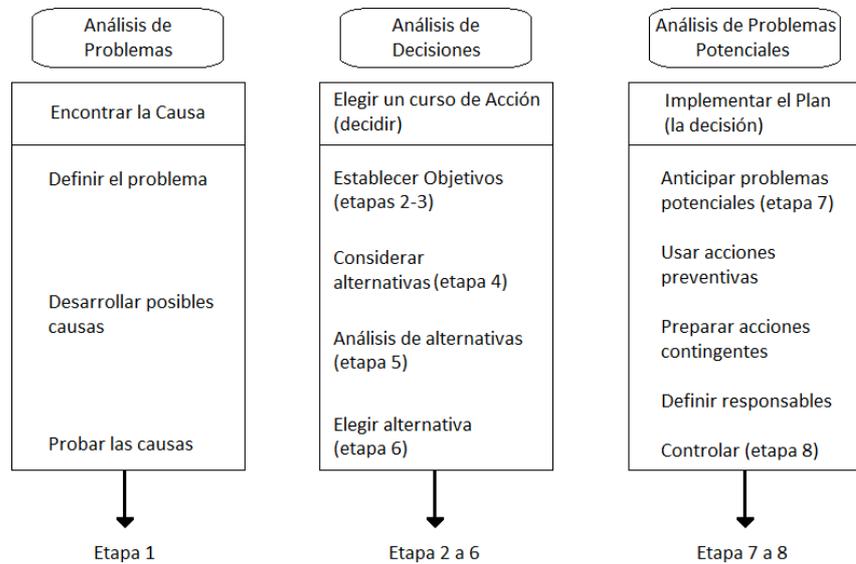
Integrando ambas perspectivas teóricamente disjuntas, Robbins y Coulter (2005) plantean una serie de ocho pasos que consisten en:

- 1) Identificar un problema. Esto implica algo más que distinguir una discrepancia entre la situación actual y la deseada, puesto que no toda

discrepancia implica la existencia de un problema. Además de ello debe haber una presión para actuar. Por otra parte dado el componente subjetivo en la identificación de un problema, importa señalar que no es probable que algo se señale como problema si no se cuenta con la autoridad, la información o los recursos para actuar.

- 2) Identificar los criterios de decisión. Sean explícitos o tácitos se deben determinar los criterios para guiar la decisión.
- 3) Establecer objetivos y ponderar los criterios. Dado las restricciones a las cuales se enfrenta, no todos los criterios tienen la misma importancia, por lo que los criterios deben ponderarse en forma ordenada. A su vez deben separarse los objetivos obligatorios de los objetivos deseables. En términos numéricos, se puede asignar el mayor valor de una escala al objetivo de mayor importancia, por ejemplo, un valor de “10”, posteriormente valorar a los demás en relación al mismo.
- 4) Desarrollar las alternativas. Esta etapa refiere a listar las alternativas viables solamente enumerándolas.
- 5) Analizar las alternativas. De acuerdo a los criterios establecidos se procede a valorar cada una de las alternativas numéricamente, de manera que en la siguiente etapa la suma de calificaciones ponderadas, de acuerdo a los distintos criterios que arroje la mayor cifra es la opción más conveniente. Aquí se evidencian las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- 6) Seleccionar una alternativa.
- 7) Implementar la alternativa. En esta etapa se pone en marcha la decisión, lo cual comienza por la comunicación a los implicados y luego por lograr que se comprometan con su cumplimiento.
- 8) Evaluar la eficacia de la decisión. Esta tal vez sea la etapa que requiere de mayor atención, pues implica evaluar si la alternativa elegida permitió resolver el problema. Si el problema persiste es importante identificar qué parte del proceso se hizo mal, siendo posible que se tenga que iniciar el proceso nuevamente.

Figura N° 16  
ETAPAS DEL PROCESO DECISORIO



Fuente: Kepner y Tregoe (1969)

### 3.6.2 Dimensiones de la toma de decisiones

#### 3.6.2.1 Racionalidad del proceso

Referido a la manera en que se toman las decisiones, Robbins y Coulter (2005) distinguen tres teorías, que clarifican las posibilidades reales de quienes tienen la responsabilidad en la toma de decisiones: la toma racional de decisiones, la racionalidad acotada y el papel de la intuición. A través de estos enfoques, es posible abordar la situación a la que se enfrentan las personas que deben tomar las decisiones.

- La toma racional de decisiones implica maximizar valores actuando dentro de restricciones específicas. Ésta se basa en condiciones tales como que hay un solo problema, no hay grandes presiones de tiempo, es bajo el costo de buscar y evaluar alternativas, la cultura apoya la innovación y la capacidad de correr riesgos. Por otra parte presupone que quien decide maximiza los intereses de

la organización, no los propios. En los hechos dichas condiciones no representan la mayor parte de las decisiones.

- La racionalidad acotada, reconoce la racionalidad de quienes deciden pero acotada a la capacidad de procesar información. Lo que se espera es que haya comportamientos correctos en la toma de decisiones, que impliquen una deliberación inteligente y sirvan para indicar que son competentes a los demás. La solución satisfactoria parte del hecho que es imposible analizar completamente todas las alternativas posibles, por lo cual se aceptan soluciones que son suficientemente buenas.

Se distinguen dos perfiles a adoptar respecto a las personas que toman las decisiones: el hombre económico y el hombre administrativo. El hombre económico se caracteriza por procurar la maximización de valores, actuando dentro de restricciones específicas. Trata con el mundo real y toda su complejidad.

El hombre administrativo se contenta con una solución “suficientemente buena”, con llegar a cierto límite y no busca el máximo; puede decidir sin examinar todas las alternativas (Robbins y Coulter, 2005). Apoyándose en un modelo sencillo, incorpora las características esenciales de los problemas, ignorando las interrelaciones de los factores en juego que podrían paralizarlo. Son racionales dentro de los límites de información disponible y en cuanto a su capacidad de procesar la misma.

- La toma de decisiones intuitiva, cuyo uso debe ser medido, es definida por Robbins y Coulter (2005, p.141) como “el acto de tomar decisiones a partir de la experiencia, sentimientos y buen juicio acumulado”. Esta idea se apoya en que la intuición no es necesariamente independiente del proceso racional, sino que es un complemento del mismo.

Dado que la cultura, políticas y consideraciones de poder influyen en la toma de decisiones, Robbins y Coulter (2005, p.141) plantean la existencia de otro factor denominado intensificación del compromiso, que se define como “una dedicación redoblada a decisiones anteriores aunque haya pruebas de que estén equivocadas”. Este fenómeno que se presenta en cualquier tipo de empresa, es algo a tener muy presente en la medida en que en las empresas familiares tiene otro impacto la influencia del poder, así como la de los criterios familiares.

### 3.6.2.2 Nivel y descentralización de las decisiones

Desde las decisiones al más alto nivel hasta las decisiones a nivel operativo, se presenta una distinta frecuencia así como alcance en el tiempo y distinta naturaleza de problemas a los que se apunta resolver. Por tanto, el sistema de decisiones se apoya en el esquema organizativo que tiene la empresa, en el cual debe ser posible distinguir los distintos niveles de jerarquía.

De acuerdo a tres grandes áreas de decisión, Chiavenato (2001) distingue:

1. Decisiones estratégicas: se toman en el nivel institucional y refieren a las relaciones entre la empresa y el medio ambiente, especialmente cuando la empresa se expande y modifica su posición de producto y mercado.
2. Decisiones administrativas: tomadas en un nivel intermedio, están relacionadas a la estructura y configuración organizacional de la empresa, así como la asignación y distribución de recursos.
3. Decisiones operacionales: se vinculan a la selección y orientación del nivel operacional encargado de realizar la tarea técnica.

En función del tipo de estructura organizativa que adopte la empresa familiar, es posible lograr distintos grados de descentralización. Lo que esto acarrea es que el propietario fundador y/o sucesores al frente de la empresa, tengan menor grado de detalle en la información operativa, por lo cual deben implementarse mecanismos que permitan suplir la menor información (Amat, 1998). La profesionalización depende del grado de descentralización de las decisiones, en sentido que es necesario otorgar mayor autonomía al personal a efectos de optimizar las decisiones, así como el tiempo insumido. Para ello se requiere una disposición a aceptar responsabilidades y una clara delimitación de las mismas. Al respecto Robbins y Coulter (2005) señalan que difícilmente una persona pueda reconocer y tratar de resolver un problema, sino cuenta con la autoridad ni los medios para solucionarlo.

### 3.6.2.3 Tipo de problemas

Son diversas las situaciones que se presentan día a día en las empresas, sin embargo no es posible ni resulta eficiente, aplicar todo el proceso cada vez que se plantee la necesidad de tomar una decisión. Por ello importa distinguir los casos que pueden

presentar una solución tabulada, de aquellos que exigen el uso de cierta discrecionalidad por parte de quien la aplica.

Cuando un problema ocurre con bastante frecuencia y se tiene rápido acceso a la información sobre el mismo, se define como un problema estructurado (Robbins y Coulter, 2005). Este tipo de situación se resuelve mediante lo que se denomina una decisión programada, que implica la aplicación de reglas, procedimientos (Chiavenato, 2001) o políticas (Robbins y Coulter, 2005). De un nivel general a otro más específico, las políticas constituyen parámetros generales que se apoyan en la interpretación de quien decide, mientras que las reglas son explicitaciones directas de lo que se puede y no se puede hacer. En un nivel intermedio están los procedimientos, que como una serie de pasos, guían a quien debe resolver un problema estructurado.

Otras veces surgen problemas sin estructurar, que se originan de situaciones nuevas, en las cuales la información es ambigua e incompleta. “Las decisiones sin programar son únicas, no se repiten y requieren soluciones a medida [...] no hay una solución prefabricada. Se requiere responder con una decisión no programada” (Robbins y Coulter, 2005, p.143).

Existe una relación entre la repetición de los problemas y la forma de responder a ellos, de manera que los menos frecuentes sean resueltos a mayor nivel jerárquico en la empresa. En los hechos se plantea que la mayoría de las situaciones que ocurren no son problemas muy frecuentes ni muy inusuales (Robbins y Coulter, 2005), por lo cual importa que exista conciencia en el más alto nivel de la empresa, acerca de que el tiempo que por su parte se dedique a atender un tipo de decisiones, significa renunciar a atender otras decisiones, además de que existen maneras de tabular la actuación del personal dejando establecidas pautas o reglas de antemano.

En la práctica se establece, como regla general, que:

- Los administradores deben generar decisiones programadas para todas aquellas situaciones cuya naturaleza lo permita.
- Limitar las decisiones no programadas sólo a los casos que verdaderamente lo ameritan.

#### 3.6.2.4 Estilos de toma de decisiones

Robbins y Coulter (2005) identifican dos dimensiones que dan lugar a una tipología en cuanto a estilos de toma de decisiones: la forma de pensar y la tolerancia a la ambigüedad. La primera refiere a la manera en que el individuo procesa la información para una decisión: los más racionales optan por abordarla en cierto orden lógico y congruente, mientras que otros se caracterizan por ser más creativos e intuitivos y ver la información en conjunto. La tolerancia a la ambigüedad implica que en función de la manera que se estructura la información, algunas personas necesitan apoyarse en cierta constancia y lógica, mientras que otros toleran elevados grados de ambigüedad y pueden procesar muchas ideas al mismo tiempo.

- Estilo directivo. Quienes toman decisiones toleran poco la ambigüedad y tienen una forma de pensar racional. Se centran en el corto plazo, son eficientes y lógicos. Toman decisiones rápidas, por lo que requieren poca información y evalúan pocas alternativas.
- Estilo analítico. También con una forma de pensar racional presentan mayor tolerancia a la ambigüedad, por lo que requieren mayor información y consideran más alternativas. Las personas que adoptan este estilo se caracterizan por su capacidad para adaptarse o enfrentarse a situaciones únicas.
- Estilo conceptual. Los individuos con este estilo se enfocan al largo plazo, tienen miras amplias y buscan muchas alternativas. Se caracterizan por encontrar soluciones creativas a los problemas.
- Estilo conductual. Quienes toman decisiones con el estilo conductual trabajan bien con los demás, se interesan por sus logros y aceptan sus sugerencias. Convocan reuniones para comunicarse y tratan de evitar conflictos. En este estilo la aceptación de los demás es muy importante.

Si bien en la realidad difícilmente se adopte un solo estilo, las personas pueden tener uno que domine y estilos secundarios; por otra parte algunas personas muestran su estilo dominante, mientras que otros son más flexibles y los cambian según las circunstancias (Robbins y Coulter, 2005). El estilo conductual que implica la participación de los involucrados, puede considerarse el estilo idóneo en varios sentidos, sin embargo dadas las presiones de tiempo en cuanto a resolver los asuntos puede no ser compatible con este estilo más democrático. Por otra parte la posibilidad

de participar en la toma de decisiones es una forma de aprendizaje que puede ser relevante en la formación de los sucesores.

#### 3.6.2.5 Condiciones en la toma de decisiones

Se puede aseverar que la toma de decisiones implica siempre ciertos riesgos y, por ende, un grado mayor o menor de incertidumbre. El grado de variabilidad de la incertidumbre dependerá de la situación o problema a resolver y del mismo entorno en el que se presente.

En cuanto a la posibilidad de anticipar las consecuencias de las alternativas según la información que se dispone, se distinguen tres posibles condiciones a las que debe enfrentarse en la toma de decisiones: certeza, riesgo e incertidumbre (Chiavenato, 2001; Robbins y Coulter, 2005).

La incertidumbre indica la situación en que se cuenta con escasa información y poco o nulo conocimiento que pueda utilizarse para atribuir probabilidades de acontecimientos futuros. Las opciones que se plantean dependen también de la psicología de la persona, por lo cual los cursos de acción a seguir son:

- maximizar el máximo resultado posible (Maximax).
- maximizar el mínimo resultado posible (Maximin).
- minimizar el máximo arrepentimiento (Minimax).

El riesgo es la situación en que resulta posible estimar de cierta manera los resultados. Robbins y Coulter (2005, p.144) exponen que “la capacidad de asignar probabilidades a los resultados es producto de experiencias personales o de información de segunda mano. En las situaciones de riesgo, los gerentes tienen datos históricos para asignar probabilidades a las alternativas”. Chiavenato (2001) por otra parte distingue en la condición de riesgo, la variabilidad de la calidad de la información además de la interpretación que de la misma se haga.

La certeza es la situación ideal y posiblemente la menos frecuente, pues implica que las decisiones se toman conociendo los efectos de las distintas alternativas, además que se cuenta con toda la información necesaria (Robbins y Coulter, 2005).

## 3.7 CULTURA

### 3.7.1 Introducción

Otra dimensión que consideramos importante al analizar qué tan propensa está la empresa a adoptar cambios para profesionalizarse, es la cultura organizacional. Variables como la innovación, el estilo de liderazgo, la implementación de rutinas de cambio, la existencia de agentes de cambio, resistencia y comunicación, explican en parte cuándo una cultura es más propensa al cambio.

La cultura organizacional es definida por Robbins y Coulter (2005, p.52) como “un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan entre ellos y con la gente de afuera”. Este sistema influye en la forma de conceptualizar y reaccionar de los individuos ante las diversas situaciones. Dicha influencia será mayor cuanto más arraigados y difundidos estén los valores fundamentales.

A su vez Amat (1998, p.124-125) expone que:

*el comportamiento individual en una organización está ligado tanto a las características personales de cada persona como a las características de la tarea que realiza y de la empresa. [...] La identificación de los miembros con la organización refiere a la interiorización de los valores y a su transmisión en el comportamiento cotidiano.*

Leach (2010) señala que la personalidad del fundador influye en todas las etapas de desarrollo de la empresa, persistiendo su influencia, en muchos casos por mucho tiempo después de fallecido. Gersick *et al* (1997) agregan que las creencias, sagacidad para los negocios, reglas prácticas para toma de decisiones y valores de éste, se perpetúan a través de los ciclos evolutivos de las tres dimensiones. A su vez Robbins y Coulter (2005), respecto al origen de la cultura de una organización, mencionan que las costumbres y tradiciones se deben a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito que se ha tenido. Esta cultura manifiesta la visión y misión del fundador.

Aunque todas las organizaciones tienen una cultura, no todas las culturas tienen el mismo impacto en el comportamiento y los actos de los empleados. Robbins y

Coulter (2005) plantean que las organizaciones se diferencian también por el vigor de su cultura, pudiendo configurar:

- Cultura fuerte: aquí los valores se exaltan con intensidad y son ampliamente compartidos, ejerciendo por tanto una mayor influencia sobre el comportamiento y los actos de los empleados.
- Cultura débil: caracteriza a organizaciones que no dejan claro qué es importante y qué no.
- Culturas intermedias.

Cuánto más fuerte la cultura de una empresa, mayor será su repercusión en la actividad de los gerentes. La mayor parte de las organizaciones tienen culturas entre fuertes y moderadas (Robbins y Coulter, 2005).

Diversos autores concuerdan en que la cultura interna fuerte que poseen las empresas familiares, constituye una ventaja de las mismas. Esto se debe a la experiencia por prolongados períodos de tiempo del personal clave y a sus estructuras estables, lo cual hace que los métodos de trabajo y normas éticas sean conocidos por todos. Pero esto, puede convertirse en una desventaja si la empresa desde un comienzo no promueve una cultura orientada al cambio y a la mejora permanente; siendo este último un requisito indispensable para enfocarse hacia la profesionalización (Leach, 2010; Cúneo, 2009). Sosa, Verano y Medina (2008, p.5), agregan que “una cultura organizacional arraigada y fuerte puede ser un activo vital para una organización, pero sólo si es ‘correcta’ para el desarrollo de su misión y estrategia, sino esta cultura puede torpedear la acción estratégica, manifestándose en una resistencia al cambio.”

*La cultura de pautas de relación interpersonal que ha desarrollado la familia pueden dificultar la continuidad de la empresa familiar tanto al frenar el desarrollo de la cultura de diálogo, cooperación y participación como por generar unos valores que pueden dificultar una adecuada formación de los sucesores, el predominio de la empresa sobre la familia, la adecuada selección del sucesor, o que puedan promover agravios comparativos hacia las mujeres, el sostenimiento del mito de la familia equilibrada que vive en armonía, que ayuda a sostener una serie de estereotipos dentro de la familia y que frena las críticas y conflictos y, en definitiva, el cambio (Amat, 1998, p.36).*

Amat (1998, p.131-132) señala que dentro de las condiciones que favorecen la renovación organizativa se encuentran:

- una cultura interna que estimula la innovación;
- la aceptación de la incertidumbre y del cambio, para lo cual es fundamental el papel efectivo de los individuos clave de la organización en el apoyo de los proyectos;
- un estilo abierto, participativo, centrado en las personas, con incentivos intrínsecos y una resolución directa y en grupo de los conflictos que surgen; y
- una estructura poco rígida, con una moderada formalización de los sistemas de dirección, con una amplia descentralización, un equipo altamente profesionalizado y con una fuerte integración del personal mediante sistemas de coordinación interdepartamentales.

Cuadro N° 6  
INFLUENCIA DE LA CULTURA EN LAS DECISIONES

---

Planeación

- Grado de riesgo que entrañan los planes
- Que sean individuos o grupos los que desarrollen los planes
- Grado en que la dirección investiga el ambiente

Organización

- ¿Cuánta autonomía debe incorporarse en los puestos de los empleados?
- Que hagan las tareas individuos o equipos
- Grado en que los gerentes de los departamentos tratan unos con otros

Dirección

- Grado en que los gerentes se interesan en aumentar la satisfacción de los empleados
- ¿Qué estilos de liderazgo son apropiados?
- Si hay que suprimir todos los desacuerdos, incluyendo los constructivos

Control

- ¿Imponer controles externos ó permitir que los empleados controlen sus propias acciones?
  - ¿Qué criterios deben subrayarse en las evaluaciones del desempeño de los empleados?
  - ¿Qué repercusiones traerá excederse en el presupuesto?
- 

Fuente: Robbins y Coulter (2005)

### 3.7.2 Dimensiones de la cultura

#### 3.7.2.1 Innovación

“Las organizaciones que triunfan en toda clase de industrias requieren una cultura que respalde la innovación” (Robbins y Coulter, 2005, p.61). Cuanto más una empresa estimule a sus empleados a innovar, la cultura será más propensa al cambio. Robbins y Coulter (2005) exponen que la cultura de innovación se debe caracterizar por poseer: retos y participación, libertad, confianza y franqueza, tiempo para las ideas, sentido del humor, solución de conflictos, polémicas y riesgos.

#### 3.7.2.2 Estilo de liderazgo

Este es un aspecto importante de la cultura propensa al cambio. Los líderes de las organizaciones son los que hacen que las cosas sucedan, por ello es importante crear una cultura de confianza y que se lo vea como un líder eficaz. “Líder es alguien que puede influir en otros y que posee autoridad gerencial. [...] Liderazgo es el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de los objetivos” (Robbins y Coulter, 2005, p.422).

Al mencionar cómo afecta la cultura a los gerentes, Robbins y Coulter (2005) mencionan que ella define qué pueden hacer y qué no; dicta cuál es la conducta apropiada. La cultura influye en el estilo de liderazgo de los gerentes y ésta a su vez, en la satisfacción y desempeño de los empleados. De esta forma personas satisfechas en su trabajo y confiadas en el líder, van a crear una cultura propensa a los cambios fomentados por el mismo.

No hay un estilo de liderazgo eficaz para todas las situaciones, pero estudios comportamentales confluyeron respecto a que los estilos democráticos, donde se fomenta la participación, toma de decisiones en equipo, delegación de autoridad, relaciones laborales caracterizadas por la confianza mutua, el respeto hacia ideas y sentimientos de los miembros, son los que producen mejor desempeño y grado de satisfacción de los integrantes en el trabajo.

### 3.7.2.3 Implementación de rutinas de cambio

Podemos definir cambio organizacional como el proceso por el cual en forma consciente, racional y deliberada, se intenta pasar de una situación existente a otra deseada, buscando minimizar los costos o sacrificios que esta transición implica. Tiene como fin aumentar la eficiencia y eficacia de las organizaciones, a través del incremento de la capacidad organizativa para adaptarse a las transformaciones del entorno y del entorno.

*La teoría del aprendizaje considera que las organizaciones son más propensas a cambiar cuando han instaurado rutinas para realizar cambios, entre las que se incluyen el desarrollo y la adquisición de las habilidades y recursos necesarios, así como los procedimientos de cambio de rutinas y creación de nuevas rutinas (Sosa, Verano y Medina, 2008).*

### 3.7.2.4 Agentes de cambio

“Son personas que actúan como catalizadoras y asumen la responsabilidad de la gestión del proceso de cambio” (Robbins y Coulter, 2005, p.313). Si bien los gerentes están en una posición favorable para actuar como agentes de cambio, Robbins y Coulter sostienen que no necesariamente este papel deba ser desempeñado por un gerente, sino que puede hacerlo un especialista que trabaje en la empresa o un asesor externo.

En consonancia con estos conceptos Pini (1982) señala que los agentes de cambio:

- Son aquellas personas u organizaciones que se especializan en brindar asesoramiento y ayudan respecto a la mejor forma de introducir cambios en las organizaciones.
- Se incluye también a los gerentes que son las personas con responsabilidad de introducir cambios.

### 3.7.2.5 Resistencia al cambio

El cambio puede resultar una amenaza para el personal de una empresa, de ahí la importancia de la existencia de técnicas para reducir la resistencia, como pueden ser

la educación y comunicación, la participación, negociación (Robbins y Coulter, 2005).

#### 3.7.2.6 Comunicación

En la medida en que exista un sistema de comunicación que promueva el intercambio e integración entre los familiares, existirá un ámbito más propenso al cambio y mejora continua.

La existencia de ámbitos de comunicación y de intercambio, constituye un factor muy importante en la creación de una cultura propensa al cambio. En ellos se basa la calidad de las relaciones familiares, lo cual es decisivo para el éxito. Las familias poderosas que logran la supervivencia de la firma se caracterizan por compartir la comunicación en forma abierta y frecuente (Leach, 2010), donde predomine el respeto por las distintas opiniones (Benelli, entrevista personal realizada en Montevideo el 18 de octubre de 2012). Adoptar herramientas e instrumentos como ser el foro familiar y consejo de familia puede ser muy útil para ese objetivo. Cúneo (2009) señala que las habilidades de comunicación y negociación, junto con la estructura de gobierno, son fuertes mecanismos de prevención y gestión del conflicto.

## 4. PROBLEMAS ESPECIFICOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

### 4.1 PROBLEMAS RELACIONADOS A LA ESTRUCTURA

#### 4.1.1 Falta de diseño de la estructura organizativa

En los primeros tiempos la empresa se esfuerza por cumplir con los clientes, proveedores y personal entre otros, de la manera en que sea posible, teniendo claro que debe sortear todas las dificultades que surjan para poder sobrevivir. Esta situación lleva a que muchas cosas se hagan “sobre la marcha” sin haber claras delimitaciones al interior de las distintas partes que componen la empresa.

En general, en las primeras generaciones son pocos los miembros de la familia que toman decisiones, por ende, la estructura es flexible y agresiva, pero a medida que pasan los años y entran diferentes generaciones, la estructura se hace más compleja e inoperante.

Con el paso del tiempo, puede que se hayan añadido elementos, pero no se ha realizado un trabajo profundo de rediseño total de la estructura, que implique un cambio sustancial en la manera de ordenar la empresa. No adecuar la estructura a la estrategia cuando hay que hacerlo y por el contrario, hacerla depender de las necesidades de la familia conduce a crear estructura de árbol genealógico.

#### 4.1.2 División de trabajo poco formalizada y falta de coordinación

Cuando en la empresa “todos hacen todo”, no queda claro quién es el responsable de cada actividad. El crecimiento desordenado de la firma lleva a que se agreguen nuevas tareas que no son distribuidas en forma óptima. Esto en general conlleva a una importante falta de coordinación entre las distintas funciones lo cual provoca estructuras duplicadas.

Podemos afirmar que en este punto, no se están respetando ciertos principios básicos del diseño organizacional.

Respecto a la definición de las áreas y su vinculación, del total de encuestados, el 42% no cuenta con definiciones y herramientas específicas, por lo que el 58% restante sí cuenta con esto.

De las entrevistas realizadas solo una empresa no cuenta con organigrama, mientras que en otra está en desarrollo.

#### 4.1.3 Gestión personalista con elevada centralización

Tal como expone Leach (2010), uno de los principales desafíos que debe afrontar una empresa familiar cuando crece y se vuelve más compleja, es dejar de lado los métodos intuitivos de gestión basados en una sola persona.

Principalmente las empresas familiares que se encuentran realizando la transición de la primera a la segunda generación, se caracterizan por tener una gestión que se basa en la figura del fundador. Éste es el vértice de autoridad de toda la empresa, centralizándose en él la toma de decisiones y quien además de no delegar tareas, quiere estar hasta en el más insignificante detalle.

De las entrevistas realizadas surge que hay puestos claves ocupados por familiares que presentan un elevado grado de centralización.

#### 4.1.4 Inadecuada alineación con la estrategia

La estructura debe servir de soporte para alcanzar los objetivos de la organización. Por aspectos económicos o criterios familiares, muchas veces la estructura no está alineada con la estrategia de la empresa, lo que dificulta que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

Ante la pregunta realizada en la encuesta ¿Considera que la manera en que está estructurada la empresa es la mejor para su estrategia actual? Solo el 8% respondió afirmativamente, mientras que un 59% considera que su estructura está parcialmente alineada y el 33% considera que no existe tal alineación.

Ver Anexo C, pregunta N° 8.

#### 4.1.5 Inexistencia de ámbitos de comunicación familiar

De las entrevistas realizadas surge que muchas veces ni siquiera existen ámbitos en los cuales los familiares pueden tratar asuntos de la familia respecto a la empresa o propios de la familia, pero en los casos que sí existen, estos son tan informales que no permiten resolver los asuntos de fondo.

De los encuestados, el 66% cuentan con ámbitos formales e informales de comunicación entre familiares, el 17% cuenta sólo con ámbitos formales, mientras que el restante 17% sólo cuenta con ámbitos informales.

Ver Anexo C, pregunta N° 1.

## 4.2 PROBLEMAS RELACIONADOS AL PROCESO ESTRATÉGICO

### 4.2.1 Organización y negocio maduros, con falta de espíritu emprendedor y de innovación

Al iniciar un emprendimiento posiblemente la idea está clara para el fundador, el cual impregna con su personalidad a la incipiente organización. Lograr sobrevivir a la apertura y consolidar una cartera de clientes, es un primer desafío que refiere a la inserción de la empresa en un mercado. Una vez establecida la empresa se sigue desarrollando, pero por razones de tiempo y tal vez por falta de formación, las grandes directrices quedan en la mente del fundador sin llegar a formalizarse.

Con el paso del tiempo y en un entorno dinámico, con ciclos de productos que pueden ser muy reducidos, tanto el crecimiento de la empresa como su estancamiento pueden explicarse por la falta de impulso del emprendedor, sea porque éste se haya retirado, haya perdido vitalidad en los negocios, pero fundamentalmente porque no ha logrado transmitir su espíritu emprendedor a la empresa. La falta de innovación no involucra solamente la inversión a tecnología sino que también refiere a cambios y mejoras en los procesos. La tendencia en cuanto a una mayor presencia de empresas familiares en sectores en que el componente tecnológico no es la base de la ventaja competitiva, sumado a la ausencia de una política de reinversión y actualización de equipamiento,

expone a la empresa a quedar rezagada respecto a la competencia, también en este sentido.

La falta de espíritu emprendedor no permite aprovechar todo el potencial y conduce al conformismo, puesto que se dejan de buscar y generar oportunidades que permiten flexibilizar a la empresa, al no depender o focalizarse en una sola línea de negocios o mercado.

Del total de encuestados, el 58% reveló no realizar planificación en cuanto a la actualización tecnológica o no contar con políticas al respecto, por lo que solamente el 42% cuenta con una política en cuanto a la renovación de tecnología.

Ver Anexo C, pregunta N° 26.

Los entrevistados coinciden en que parte del éxito de sus empresas, radica en no haber perdido el espíritu emprendedor y el permanente contacto con el mercado. En cuanto a planificación formal y a la preocupación por la innovación, sólo en un caso coexisten ambas, mientras que en el resto sólo se ha incorporado alguna de éstas.

#### 4.2.2 No aprovechar las oportunidades, ni establecer planes para el futuro

Es un desafío que enfrentan los empresarios el pasar de tener que resolver lo urgente a empezar a ver lo importante en cuanto a proyección de la empresa. Estando al frente de una empresa familiar una persona puede contar con un buen nivel de información y tener las ideas claras, pero en un mundo globalizado no se puede desconocer las tendencias ni las acciones que realizan los competidores y sus consecuencias, ni cómo éstos proporcionan valor a los consumidores. Tener buenas cualidades de empresario puede asociarse a una habilidad para solucionar gran diversidad de obstáculos. Sin embargo, no aprovechar las ventajas de trabajar en equipo al menos para proyectar las distintas alternativas ante las incertidumbres que implica el mundo de los negocios, implica negar que estar preparado conduce a obtener mejores resultados.

Al respecto sólo el 33% de los encuestados manifestó no haber realizado nunca el análisis FODA, mientras que el 17% lo ha realizado en una sola oportunidad y el 50% lo ha realizado en más de una oportunidad.

Ver Anexo C, pregunta N° 23.

Existe disparidad en cuanto a la utilización del análisis FODA por parte de los entrevistados. Sin embargo todos coinciden en señalar que se dieron ciertas circunstancias en el mercado que favorecieron el crecimiento en sus empresas. Sea a nivel operativo como institucional, todos destacan el prestar la debida atención al mercado y al rápido ajuste para poder enfrentar las diversas crisis económicas que han sucedido en el Uruguay.

#### 4.2.3 Falta de asesoramiento externo

Contar con especialistas para poder responder preguntas que refieren a áreas importantes del negocio, puede conducir a evitar fracasos, adaptar el curso trazado para la empresa y estar en mejores condiciones de aprovechar el potencial. La falta de objetividad así como el desconocimiento de información específica, son limitantes para poder hacer los cambios necesarios que permitan atender de la mejor manera posible las necesidades del mercado en base a la estrategia elegida.

Solamente un 25% de los encuestados manifiesta no haber contratado ni haber considerado el asesoramiento externo para mejora de la empresa, mientras que un 8% sólo lo ha considerado o realizado para temas estrictamente legales. La amplia mayoría, representada por el 67%, ha utilizado o al menos considera de importancia, el asesoramiento externo para el desarrollo de la empresa.

Ver Anexo C, pregunta N° 11.

De los entrevistados sólo un caso utiliza el asesoramiento para poder potenciar todas las áreas posibles de la empresa, así como la información disponible. Otro manifestó estar realizando un proceso de reingeniería que se apoya fundamentalmente en la labor de una consultora, mientras que en los restantes el apoyo en asesores externos es acotado o simplemente para cumplir con las exigencias legales.

#### 4.2.4 Resistencia a la internacionalización

Se plantea que la internacionalización es un proceso que empieza tardíamente y ocurre con mayor lentitud en empresas familiares. Esto se asocia a cambios profundos en la organización, que se ven retrasados por la no resolución de temas estratégicos. Una vez establecidas en un mercado, las empresas pueden apuntar a crecer horizontalmente ampliando su participación en el mercado o verticalmente integrando más actividades relacionadas a su giro. Sin embargo el focalizarse en un solo mercado, suele restringir la utilización y aprovechamiento de recursos a la realidad de ese mercado puntual. No conocer las oportunidades que ofrece la globalización en cuanto a atender segmentos de mercado, limita la organización y disposición de recursos a un solo país o mercado.

Es así que decisiones relativas a la revitalización estratégica y otros temas vinculados al mediano y largo plazo, suelen verse frenados por no saber afrontar el desafío de potenciar sus actividades hacia el exterior. Si bien existen etapas graduales en un proceso de internacionalización donde instalarse en el exterior sería el último paso, distintas limitantes se señalan como justificaciones para retrasar el proceso.

Los entrevistados como limitaciones para la internacionalización, han señalado factores tales como: estar trabajando a capacidad máxima atendiendo sólo el mercado uruguayo, no contar con familiares dispuestos a instalarse en el exterior, que la actividad industrial en Uruguay es muy compleja y que aún se puede crecer en mercado interno. Al respecto se expuso que si bien han realizado exportaciones, las mismas fueron coyunturales y no se piensa en incrementar el flujo de actividad hacia el exterior. Sin embargo, varios de los entrevistados destacan que existe conocimiento de sus marcas, las cuales son valoradas en la región.

Un especialista del tema ha señalado que una importante limitación para la internacionalización de las empresas familiares uruguayas, es la limitada integración a nivel regional.

#### 4.2.5 Falta de planificación estratégica familiar

Retrasar la sucesión, es una razón de fondo que inhibe a las empresas familiares a hacer cambios estratégicos y que conduce a mantener organizaciones débiles (Gallo, 2008).

Reconocer el rol de la familia es posibilitar el desarrollo de su empresa familiar, no se limita a la aportación del capital o financiamiento, sino que implica considerar todo lo que una familia puede aportar para el logro de un objetivo común. Desde la primera generación la empresa familiar es considerada un integrante más de la familia, en el sentido que absorbe tiempo, recursos y energía fundamentalmente del fundador. Desde temprana edad hasta que llegan a finalizar una formación básica, los hijos atraviesan un proceso que puede orientar sus planes de vida a querer ser parte del proyecto familiar. No considerar las perspectivas de los familiares ni sus intereses, implica negar la valiosa aportación que la familia potencialmente pueda hacer a la empresa.

El 50% de los encuestados reveló que se ha realizado al menos de manera informal una planificación respecto a las perspectivas de las distintas generaciones, mientras que el restante 50% directamente no ha considerado de ninguna manera la planificación estratégica familiar.

Ver Anexo C, pregunta N° 22.

De las entrevistas surge que si bien no hay una planificación formal de la estrategia familiar, existe cierto consenso sobre algunos aspectos, como por ejemplo: que el ingreso a la empresa familiar es una opción, ligada a las condiciones de las personas en cuanto a preparación y/o idoneidad.

#### 4.2.6 No planear la sucesión

No contar con posturas claras respecto al manejo de ciertos temas de relevancia, resulta en que cuando surgen los conflictos, la empresa familiar no cuenta con la preparación adecuada para abordar los cambios inevitables. No contar con una formación adecuada, no conocer las alternativas en cuanto a la manera de organizar la propiedad y las consecuencias que acarrearán, constituyen una fuente de conflicto que

se puede manejar. Retrasar la sucesión, el sabotaje, sumado a las inquietudes que naturalmente se dan en las personas - que se acercan a la edad de retiro y de aquellas que tienen perspectivas de continuar un legado - son aspectos que pueden llegar a paralizar la organización y conducir al fracaso del emprendimiento familiar.

No parece fácil para quien creó y tuvo un rol primordial en el desarrollo de una empresa familiar, hacerse a un lado para permitir que se continúe el camino por él iniciado y tener que dejar la posición a la que se llegó con mucho sacrificio. Sin embargo, el éxito no solo se puede explicar por el rol de una persona, sino que se debe al buen funcionamiento de un equipo humano.

Por el inevitable proceso de envejecimiento del ser humano, las empresas como parte de un patrimonio familiar pueden llegar – aunque no necesariamente ello debe ocurrir – a manos de herederos, los cuales independientemente que participen o no en la gestión y/o dirección, reciben una participación de capital que conlleva derechos y obligaciones. Se plantea que en ocasiones, criterios relativos a la edad y género son los que definen en manos de quién queda la empresa. El hecho de no considerar los pasos a seguir para que el proyecto familiar siga en manos de la familia y aportando para su bienestar, es una manera de negar el paso del tiempo y la muerte. También implica una suposición muy fuerte, el hecho de considerar que la generación siguiente podrá solucionar los aspectos que no pudieron resolver los predecesores, con un vínculo más próximo entre sí.

Desconocer las alternativas y las consecuencias que hay asociadas, y que la sucesión en la propiedad no debe confundirse con la sucesión en el management, puede conducir a decisiones que atenten contra la continuidad de la empresa y la unidad de la familia.

Anticiparse a las contingencias posibilita que los cambios puedan ser conducidos de la mejor manera posible tanto para los familiares que se retiran de la actividad empresarial, como para quienes les suceden.

Mientras que el 75% de los encuestados manifestó no haber realizado ningún tipo de planificación respecto al ingreso y retiro de directivos familiares, solamente el 8% ha previsto el ingreso así como el retiro de los familiares. El restante 17% solamente ha previsto el ingreso o retiro de los familiares en la dirección y/o management.

Ver Anexo C, pregunta N° 2.

En su mayoría los entrevistados han definido de manera informal algunos aspectos sobre el ingreso de familiares aunque con criterios claros, pero no del retiro. Por consiguiente, estos aspectos no son consensuados y documentados a través de un protocolo familiar. Uno de ellos mencionó que “es tan férrea la conducta de los mayores, que la empresa se va a liberar de eso el día que no estemos más”.

#### 4.2.7 No integrar presupuestos a la planificación

Hay factores que están bajo control de la empresa, de cuya interrelación existe una secuencia lógica por la que se puede proyectar numéricamente la actividad de la empresa. No contar con una visión integrada y que por tanto las áreas sean conducidas de acuerdo a los intereses de cada uno de los responsables, posibilita que haya una lucha de intereses e ineficiencias que afectan a la empresa en su conjunto. Independiente que puedan ocurrir desvíos respecto a lo planificado, no utilizar esta herramienta implicar rechazar las ventajas de presupuestar, que permite integrar a toda la empresa en torno a un objetivo claro.

Ninguno de los encuestados utiliza el presupuesto como sistema de control, sin embargo un 42% utiliza este instrumento para asignar recursos. El restante 58% directamente no utiliza este instrumento ni siquiera para asignar recursos.

Ver Anexo C, pregunta N° 18.

De los entrevistados, solamente uno no utiliza presupuestos formales como herramienta para la planificación. A pesar de ello, los que reconocen su importancia, presentan un distinto nivel de aprovechamiento en cuanto a las posibilidades que ofrece esta herramienta.

### 4.3 PROBLEMAS RELACIONADOS AL SISTEMA DE CONTROL

#### 4.3.1 Ausencia de información necesaria para el control

Existen en los distintos sectores variables clave que deben manejarse, las cuales permiten una lectura rápida de cuán alineada está la empresa con los objetivos y cómo está inserta en el respectivo ámbito competitivo. Contar con la información adecuada para poder hacer los ajustes necesarios, implica prever las necesidades de información e integrar las áreas de la empresa a un sistema de información que permita guiar la toma de decisiones. Muchas veces la retroalimentación y medida del desempeño se ven afectadas, por no contar con indicadores que permitan hacer un aprovechamiento integral para la empresa en su conjunto.

De los encuestados, sólo el 33% cuenta con información a ese nivel para la toma de decisiones gerenciales provista por un sistema informático. Respecto a los tipos de controles que utilizan: el 17% utiliza controles previos, simultáneos y posteriores, el 75% aplica algunos, quedando el restante 8% que no utiliza ningún tipo de control en relación a la ejecución de tareas.

Ver Anexo C, preguntas N° 17 y 19.

#### 4.3.2 Insuficiente desarrollo y utilización de un Sistema Integrado de Gestión (SIG)

Al ir aumentando la actividad de los sectores consecuentemente aumenta el flujo de información, por lo que en base a las necesidades del momento, se van incorporando sistemas que facilitan las tareas y permiten mejorar la productividad en cada una de las áreas. El no considerar la posibilidad de integrar el flujo de información de las diversas áreas de la empresa a través un sistema informático, permite que puedan darse inconsistencias, duplicación de funciones y en general se está expuesto a errores debido al doble ingreso de información.

Solamente el 8% de los encuestados cuenta con un software que integra la totalidad de la información de la empresa; el 25% cuenta con un sistema que integra la mayor parte de las áreas de la empresa, mientras que el 59% tiene integradas una menor

cantidad de áreas al sistema informático. Un 8% no cuenta con ningún área integrada al software.

Ver Anexo C, pregunta N° 16.

La mayoría de los entrevistados utiliza un SIG, habiendo una predilección por el software hecho a medida específicamente para cada empresa. Solamente en uno de los casos no se integra toda la información relevante a través de un sistema informático.

#### 4.3.3 Falta de evaluación de desempeño empresarial

La posición competitiva de una empresa en un mercado o sector depende, entre otros factores, de la retroalimentación que reciba en cuanto al uso eficiente de los recursos. Al aumentar en tamaño y complejidad, surge la necesidad de canalizar la información que llega a los niveles jerárquicos superiores. Por factores como diferencias de calidad en los materiales, así como de integración del trabajo que se realiza entre diferentes sectores, los resultados pueden alejarse de los objetivos planteados. A su vez, por el margen de discrecionalidad implícito en toda actividad humana, puede que los intereses personales lleven a perder de vista el objetivo general de la empresa. Por ello no identificar los elementos que afectan el rendimiento en las distintas áreas, dificulta la posibilidad de identificar problemas y genera demoras en la corrección de desvíos.

Del total de encuestados el 25% se apoya en indicadores para evaluar el desempeño, mientras que el restante 75% no utiliza dichos instrumentos.

Ver Anexo C, pregunta N° 20.

Aunque la mayor parte de los entrevistados utiliza indicadores, éstos señalaron que se están realizando esfuerzos para mejorar su utilización y aprovechar mejor esta herramienta.

#### 4.3.4 Falta de alineación en el comportamiento

Cuando el control no es abordado desde una perspectiva amplia y con un enfoque de transparencia, la empresa es ineficaz en el logro de sus objetivos y de ser necesario introducir cambios, estos no pueden abordarse a tiempo. Una cultura que no logra orientar el comportamiento personal hacia el interés colectivo, así como la ausencia de instrumentos para medir la eficacia con que se realizan las actividades, alejan a las empresas en la consecución de sus planes y metas.

El 83% de los encuestados considera que no es suficiente la transmisión de objetivos a todos los niveles que su empresa realiza, por lo que sólo el 17% de los encuestados considera que es suficiente la comunicación y comprensión de objetivos organizacionales y de unidad.

Ver Anexo C, pregunta N° 25.

### 4.4 PROBLEMAS RELACIONADOS A LAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

#### 4.4.1 Falta de políticas de recursos humanos

No existen políticas de recursos humanos que abarquen temas como el ingreso de los empleados, su desarrollo, carrera en la empresa, retribuciones y retiro. Hay empresas que evitan incursionar en el tema de la sucesión, por no saber cómo encarar el proceso de sustitución del liderazgo del fundador y por no reconocer que no tendrán para siempre el control de la empresa. Como consecuencia, sucede que hay empleados claves que tienen la misma edad que el/los fundadores que se están retirando.

De la encuesta, surge que el 75% de los casos no han establecido ni políticas para involucrar a las nuevas generaciones, ni políticas de retiro. Sólo el 17% ha establecido una de las dos. El restante 8% ha definido tanto las políticas de ingreso como de retiro de los familiares.

Ver Anexo C, pregunta N° 4.

Uno de los entrevistados señaló que en su empresa no se planifica ni la sucesión, ni el retiro, todos fallecieron trabajando en ella y tampoco se forma a los sucesores.

#### 4.4.2 Nuevas generaciones desinformadas y poco motivadas

Como consecuencia de ello es que existen sucesores incompetentes y/o frustrados. La inexistencia de políticas que contemplen las necesidades de los individuos de la familia, generan una falta de arraigo de las nuevas generaciones en pro de la continuidad de la familia en la empresa.

De las entrevistas surgieron dos casos en los cuales no se forma a los sucesores, más allá de la conciencia que existe sobre el tema. En uno de los casos surge que familiares con preparación directamente relacionada a la empresa, trabajaron en ella, pero por diversos motivos no lo hacen más. Se mencionó que una de las hijas se desvinculó de la empresa debido a diferencias con el padre.

#### 4.4.3 Nepotismo

En las empresas familiares muchas veces ocurre que priman los criterios familiares sobre los empresariales, a la hora de elegir los empleados de la firma que tendrán los puestos claves. Esto se transforma en un problema si la empresa se cierra a contratar personal externo cuando los propios integrantes no reúnen todas las características necesarias. La existencia de personal familiar encargado del área de recursos humanos es un factor que influye en el nepotismo dado el factor subjetivo que conlleva.

De la encuesta surge que, el 58% de las empresas no cuenta con un gerente de recursos humanos. Solamente en el 17% de las empresas dicho puesto es ocupado por una persona ajena a la familia, mientras que en el restante 25% es un familiar el que se desempeña en la gerencia de recursos humanos.

Ver Anexo C, pregunta N° 24.

Uno de los entrevistados, al preguntarle si cualquier familiar interesado en trabajar en la empresa podía hacerlo, mencionó que anteriormente no había restricciones al respecto, pero ese criterio fue cambiado debido a la cantidad de integrantes de la familia en la actualidad.

#### 4.4.4 Falta de objetividad en las políticas y problemas con empleados no familiares

La aplicación de distintos criterios en las políticas de recursos humanos, en familiares y no familiares depende en parte del tamaño de la empresa. Cuando esta última crece y se incorporan empleados externos, a veces sucede que para los familiares no hay objetividad en la aplicación de las mismas, lo cual constituye una fuente de conflicto con los empleados no familiares.

La encuesta revela que existen políticas de recursos humanos distintas para familiares y no familiares en un 17% de los encuestados, y que un 66% aplica diferencias sólo en algunos casos. El restante 17% manifiesta tener una sola política de recursos humanos para toda la empresa, sin realizar distinciones entre familiares y no familiares.

Ver Anexo C, pregunta N° 10.

Una especialista consultada hace mención a Gimeno cuando habla de las distintas políticas entre familiares y no familiares, señalando que si la empresa es exitosa, funciona bien y hay armonía familiar, esto no llega a constituir un problema. Incluso existen empresas en las que no se aplica ningún tipo de política para los empleados familiares y funcionan bien, pero no es fácil y a la larga puede generar descontentos, más que nada en los temas relativos a la sucesión e incertidumbre sobre la continuidad de la firma en las condiciones actuales.

Uno de los entrevistados señala que el problema de las empresas familiares es la motivación de los empleados externos, ya que sienten que tienen un “techo” en su crecimiento debido a la existencia de familiares.

## 4.5 PROBLEMAS RELACIONADOS AL EQUIPO DIRECTIVO

### 4.5.1 Insuficiente formación para el desempeño de responsabilidades

Es de suma importancia que los directivos claves de la empresa se formen para adoptar eficientemente las responsabilidades inherentes al cargo de directivo. La preparación de las personas que ejercen cargos clave es esencial para lograr la profesionalización de la empresa.

La encuesta revela que el 50% de las empresas cuentan con gerentes que tienen estudios formales además de experiencia en su respectiva área. De las restantes: un 33% sólo cuenta con experiencia, mientras que el restante 17% no se cuenta con formación ni experiencia específica.

En cuanto a la formación en dirección de los familiares en cargos directivos surge que, en el 17% de las empresas no cuentan con formación al respecto, en el 50% solamente algunos familiares se formaron, mientras que en el restante 33% todos cuentan con capacitación.

Ver Anexo C, preguntas N° 14 y 15.

En general las empresas familiares se caracterizan por tener fundadores con un gran espíritu emprendedor pero sin estudios sobre management. De las entrevistas surge que los directivos de hoy en día han hecho cursos cortos en dirección y relativos a las áreas en que se relacionan y coinciden en que es un requisito a cumplir por los sucesores.

### 4.5.2 Inadecuada planificación de la carrera interna

Este tema está muy ligado a las políticas de recursos humanos, en lo ligado a la carrera en la empresa y la sucesión. Como se ha visto, en muchas empresas la sucesión es un tema tabú que se evade lo más posible. Una de las consecuencias de este hecho, es que no hay una correcta planificación de la carrera interna para los posibles sucesores, quedando librado al azar el futuro de la dirección y del management.

La encuesta arrojó que sólo el 8 % de los encuestados han establecido condiciones para el retiro de los empleados familiares, por lo que el restante 92 % no ha definido condiciones para el ingreso ni para el retiro de los familiares.

Ver Anexo C, pregunta N° 4.

Uno de los entrevistados señala que en su empresa hay gerentes familiares y no familiares. Los que llegaron a ser gerentes fue porque lo merecían, pues hicieron carrera en la empresa.

#### 4.5.3 Resistencia a incorporar a los cargos directivos a personas idóneas no familiares

Las empresas familiares en general son reacias a contratar personal externo para formar parte del equipo directivo. En la mayoría de los casos se debe en parte por temor a que puedan afectar las carreras profesionales de los familiares.

En el 42% de las empresas encuestadas nadie ajeno a la familia participa de las decisiones al más alto nivel, mientras que en el restante 58%, hay participación externa, pero sólo con voz.

Ver Anexo C, pregunta N° 5.

Un entrevistado mencionó que incorporaron una persona externa para dar otra visión y ayudar en la gestión de la firma, y señaló que existen empresas que presentan reticencias a incorporar un asesor externo que plantee cambios radicales, cuando haciendo las cosas a su manera siempre funcionaron bien.

Una experta en el tema, que solicitó no ser identificada, mencionó que los honorarios tarifados de consultoría se vuelven muy caros, lo cual puede ser una causa de la falta de contratación por parte de las empresas, generalmente chicas o medianas.

## 4.6 PROBLEMAS RELACIONADOS A LA TOMA DE DECISIONES

### 4.6.1 Proceso informal de toma de decisiones

De contar con información concentrada en una sola persona o que la misma esté fraccionada en los responsables de las distintas áreas, puede implicar que este valioso recurso no llegue a procesarse de la manera que sea más conveniente para la empresa. A su vez, resolver un problema involucra un tiempo desde su identificación hasta que se pueda verificar su resolución. Otro asunto ligado a esto es la dificultad de identificar problemas, pues no puede confundirse el síntoma con el problema de fondo.

Sea que haya varios involucrados o no en la toma de decisiones, cuando no se siguen ciertos pasos lógicos, probablemente existan alternativas que sean satisfactorias y permitan el consenso, que sin embargo nunca se lleguen a identificar. Otro aspecto que no se puede desconocer, es la necesidad de definir los criterios a utilizar: si no existe consenso respecto a que deben primar los criterios empresariales sobre los familiares o viceversa, esto puede generar problemas tanto dentro de la familia como en la empresa.

El 66% de los encuestados, manifiesta la coexistencia de ámbitos formales e informales para la toma de decisiones referidas a la empresa así como a la familia, por lo que sólo un 17% utiliza un ámbito formal para la toma de decisiones, mientras que el restante 17% sólo realiza la toma de decisiones en ámbitos informales.

Considerando la formalidad en la toma de decisiones, el 75% no cuenta con un proceso formal para la toma de decisiones, por lo solamente el restante 25% se apoya en mecanismos formales para la toma de decisiones.

Ver Anexo C, preguntas N° 1 y 6.

De los entrevistados, un solo caso se basa en un mecanismo formal para la toma de decisiones, mientras que en otro se están implementando cambios al respecto, quedando dos casos que no se apoyan en un proceso formal de toma de decisiones.

#### 4.6.2 Elevada centralización

En la medida que las decisiones se concentran en los niveles más elevados de la organización y no se distinguen distintos niveles en la empresa, el tiempo que ello insume para resolver temas operativos es resignado del tiempo disponible para definir aspectos a nivel institucional. No considerar los recursos existentes para facilitar la toma de decisiones hacia la consecución de los fines de la empresa, implica centralizar las decisiones y desaprovechar el conocimiento de quienes están más cerca de la acción, resultando un freno al desarrollo de las personas en su trabajo y a la iniciativa personal.

El 75% de los encuestados define distintos niveles para la toma de decisiones, mientras que el restante 25% centraliza todas las decisiones.

Ver Anexo C, pregunta N° 9.

De las entrevistas surge que, salvo en un caso, se aprecia una tendencia a centralizar la toma de decisiones.

#### 4.6.3 Falta de objetividad en la toma de decisiones y resistencia a la participación de externos

No contar con información íntegra y oportuna, ni tener definidos criterios, conduce a que se tomen malas decisiones. Los problemas a los que se enfrentan las empresas familiares requieren definir los cursos de acción de antemano, de manera que se evite una excesiva injerencia del fundador o principal ejecutivo, a la vez que exista un adecuado contrapeso en busca de los mejores resultados tanto para la familia como para la empresa, que permita el planteo de un nuevo enfoque, una solución no enmarcada en criterios familiares.

Ninguno de los encuestados integra a externos a la familia en cuanto a voz y voto en la toma de decisiones al más alto nivel de la empresa. Los que involucran a externos sin capacidad de votar en la toma de decisiones son el 58% del total, mientras que en el restante 42% sólo participan familiares en la toma de decisiones.

Ver Anexo C, pregunta N° 5.

Surge de las entrevistas que, en dos casos participan a nivel directivo personas ajenas a la familia. Mientras que en los restantes las decisiones recaen solamente en los familiares en posición de mayor jerarquía.

Cuando la toma de decisiones se basa puramente en la intuición, no permite que se consideren todas las alternativas posibles ni las posibles consecuencias. Estas consecuencias afectan tanto a la empresa como a la familia e implican un costo más allá del económico.

#### 4.7 PROBLEMAS RELACIONADOS A LA CULTURA

##### 4.7.1 Falta de actitud proactiva y resistencia al cambio

Las culturas reactivas y resistentes al cambio dificultan el proceso de profesionalización. Una cultura reactiva implica que la empresa reacciona tarde ante los impulsos del entorno y que no hay una actitud hacia la innovación. Generalmente empresas de estas características rechazan la idea de integrar al equipo a personas externas en altos mandos que tomen decisiones. Una de las fallas más frecuentes y a veces fatales de las empresas familiares es la complacencia, la resistencia a experimentar y cambiar, la falta de interés en crecer.

El 67% de los encuestados consideran que la organización no tiene una actitud positiva y proactiva al cambio, por lo que el restante 33% considera que su empresa denota una disposición favorable y proactiva respecto al cambio.

Ver Anexo C, pregunta N° 21.

Una especialista comentó que es difícil lograr cambios en las culturas familiares y que cuando hay un problema instalado, es difícil cambiar los comportamientos. Otro entrevistado mencionó que en Uruguay, “muchas empresas se formaron con gente que trabajaba de sol a sol” y se resisten a profesionalizarse por temor a “que venga alguien de afuera a decirles cómo tienen que hacer las cosas”.

#### 4.7.2 Mala comunicación de objetivos a toda la empresa

En la medida que los objetivos no se comunican a todos los involucrados, la empresa puede dar a entender que es más importante seguir los pasos o cumplir las tareas de una manera mecánica, como un apego a los procedimientos, en demérito del propósito principal de las tareas, actividades o funciones. Cuando las personas no tienen objetivos ni metas a alcanzar, pierden referencia de la realidad que la empresa actúa en un ámbito de mercado cada vez más competitivo. La comunicación de los objetivos y estrategias organizacionales a toda la empresa es esencial para transmitir la cultura y valores deseados, que serán el soporte necesario para la gestión. Es esencial el papel de los órganos de gobierno de la familia, que propician ámbitos de comunicación, en los cuales las habilidades de comunicación y negociación son necesarias para la prevención de conflictos.

La encuesta muestra que el 83% cree que los objetivos están mal comunicados a nivel organizacional y de unidad, por lo cual sólo el 17% considera que la comunicación de los objetivos es la adecuada hacia los distintos niveles.

Ver Anexo C, pregunta N° 25.

Una de las especialistas consultadas, mencionó la importancia de la comunicación familiar expresando que juntarse a hablar ya es un paso importante.

## 5. MANUAL DE BUENAS PRACTICAS

### 5.1 RECOMENDACIONES VINCULADAS A LA ESTRUCTURA

#### 5.1.1 Rediseño de la estructura organizativa

Una vez definida la estrategia de la empresa, debemos hacer un profundo análisis de la estructura a efectos de que esta sirva de soporte para alcanzar los objetivos y metas planteadas.

Este rediseño implica una nueva forma de ver y pensar la empresa, por lo cual sería importante realizar un trabajo de reingeniería o dicho de otro modo, plantear una nueva estructura sin basarse en cómo está actualmente dispuesta.

La mejor forma de llevar adelante este proceso es realizando un organigrama que indique los diferentes departamentos de la empresa con el criterio funcional, estableciendo los mecanismos de coordinación entre los mismos.

En función del giro, del tamaño y complejidad de la empresa, posteriormente debería plantearse de ser necesaria una departamentalización por productos, geográfica o matricial.

Al escribir sobre las características de las empresas familiares líderes, Amat (1998) destaca la importancia de la moderada formalización de los sistemas de dirección, con una amplia descentralización y una fuerte integración del personal mediante sistemas de coordinación interdepartamentales.

Según Hafner (2011 A, p.43) “la interdependencia o dependencia coordinada entre hermanos o primos puede bloquear a la empresa debido a faltas de entendimiento. La recomendación es poner a los miembros de la siguiente generación en roles completamente distintos y no dependientes”.

Algo similar, pero respecto a la rivalidad padre-hijo, destaca Leach (2010) al sostener que esta relación es potencialmente conflictiva ya que ambos quieren demostrar quién

es más fuerte en la relación. El autor sostiene que el hijo debe crear un nuevo emprendimiento o una división dentro de la actual estructura de la empresa, a efectos de contar con autonomía de gestión.

Otra consideración importante respecto al diseño de los cargos directivos la realiza Amat (2008) al exponer que este trabajo debe llevarse adelante considerando tres dimensiones: funciones a desempeñar, autonomía e integración.

En cuanto a los cargos directivos conviene definir cuáles son sus responsabilidades en la organización y fijar los objetivos de cuya consecución se responsabiliza. Debe precisarse el nivel de autonomía, que en principio irá evolucionando en función de la asunción de mayores y más complejas responsabilidades, pero que comienza por un nivel bajo en la medida que sólo se encargue de la ejecución de planes fijados por otras personas.

La fijación de niveles de autonomía debe guardar coherencia con los sistemas de integración, pues a mayor autonomía mayor debe ser la intensidad y efectividad de la integración.

Debe evitarse la imprecisión en la definición, dado que ello es una tendencia en empresas familiares, tanto en nivel de autonomía y objetivos a alcanzar, lo cual repercute en enfrentamientos y conlleva a un menor compromiso. Debe presentarse con claridad el contenido de cada cargo en función de las tres dimensiones señaladas. El manejo de las tres dimensiones ayuda a no crear puestos innecesarios de manera que ello no resulte un fraude para la propia persona como para la organización.

Otro punto a considerar es que los cargos deben resultar un reto para desarrollar cualidades de las personas. Especialmente en una empresa familiar hay que limitar las facilidades que se les brindan, para que no caigan en la obsolescencia.

Es necesario tener en cuenta estas consideraciones a efectos de no paralizar la organización por conflictos entre los familiares.

### 5.1.2 Pasar de una empresa dirigida por una persona, a una dirigida por varias

De acuerdo a una asesora especialista en empresas familiares, la sustitución del fundador no es fácil, es extremadamente complicado que una sola persona haga todo lo que este hacía muy bien.

Lo sugerido es desarrollar un grado adecuado de descentralización, lo que implica pasar de una gestión personalista a una en la cual la empresa sea dirigida por un grupo de personas idóneas ya sea por formación, por experiencia o ambas.

### 5.1.3 Desarrollo de ámbitos de comunicación y órganos de gobierno

Una de las especialistas en empresas familiares consultada, sostiene que en nuestro país la mayor parte de las empresas son Pymes, con lo cual es difícil pedirles que tengan un consejo directivo que trate temas estratégicos de la empresa y un consejo de familia que trate temas específicos de la familia en la empresa. Más allá de esta salvedad creemos importante distinguir algunos puntos referentes a la comunicación y gobierno familiar y empresarial.

En la medida que la familia y la empresa crezcan, es necesario que se regule la organización, composición y funcionamiento de todos los órganos familiares para que tengan fluidez en su funcionamiento.

Formar parte de órganos jerárquicamente importantes en empresas familiares no es una tarea que pueda realizar cualquiera. Se debe educar a los consejeros en temas familiares para realizar un mejor trabajo.

La construcción de sistemas de gobierno corporativo debe entenderse como la creación de un sistema institucional donde las reglas deben ser consensuadas y no impuestas. No todos estos órganos deben estar presentes en todas las organizaciones, pero cuando aumenta la complejidad de la empresa y de la familia debe existir una tendencia hacia lograr dicha institucionalidad.

Los principales órganos que podemos distinguir son:

- Ámbitos de comunicación familiar informales

Cuando una empresa es pequeña, la sola existencia de ámbitos de comunicación abierta y franca entre familiares, es de gran utilidad para la prevención y resolución de conflictos.

La existencia de estos ámbitos informales de comunicación es importante cuando la propiedad y la gestión recaen en unos pocos familiares, quienes son la mayor parte del personal ocupado por la empresa. En este incipiente foro familiar se debe poner de manifiesto las expectativas individuales de cada uno de los familiares, para poder elaborar “una especie” de plan estratégico familiar y empresarial. Si bien estos van a ser poco formales, son de gran utilidad para definir hacia dónde va la familia y la empresa.

- Consejo de familia

Conforme la empresa y la familia crecen en complejidad, se deben formalizar los ámbitos de comunicación, ya que cada vez hay más recursos en juego y más personas interesadas en los mismos. Además si en la familia existen diferentes ramas, hay que tener en cuenta que las expectativas pueden ser muy distintas.

El objetivo principal del consejo es servir a la familia de la misma manera que el consejo de administración sirve a la firma. Debe procurarse el equilibrio en las relaciones entre las distintas ramas y generaciones, así como las relaciones de la familia con la propiedad y la gestión de la empresa (Hafner, 2011 B).

Amat (1998, p.98) expone que:

*El Consejo de familia puede tener un carácter informal o más formal. A medida que la familia crece es necesario establecer formalmente la estructura que permita el funcionamiento de este órgano. Durante y después de su creación puede recurrirse a la figura de un asesor externo para que colabore en su desarrollo, así como en la negociación y redacción del protocolo. Otra labor que se le puede asignar es la evaluación de su cumplimiento.*

*Respecto a cómo debe integrarse el órgano, una postura restringida exige que sus miembros trabajen y ostenten la propiedad, mientras que una perspectiva más*

*amplia considera la incorporación de los familiares a partir de cierta edad. Cuando la empresa esté en segunda y tercera generación es conveniente separar entre un foro de familia y un órgano más operativo del que formarán parte representantes de los diversos grupos familiares con intereses en la empresa (Amat, 1998, p.99)*

*El número ideal de integrantes es entre ocho y doce miembros, y su composición debe basarse en varios criterios simultáneos: haya miembros de ambos sexos, haya miembros de cada generación (hasta tres), haya familiares directos y políticos, haya familiares que trabajan en la empresa y quienes se puedan integrar en el futuro y que haya una equilibrada representación de las diferentes ramas familiares. (Amat, 1998, p. 100)*

Creemos que las anteriores opiniones de Amat reflejan la postura que tiene la mayoría de los autores que analizan el tema; tal vez la mayor discrepancia se encuentre en el número de miembros que deben integrar el consejo de familia.

Diversos autores agregan a las ideas de Amat, que el calendario de reuniones debe ser fijado con suficiente antelación y debe ser inamovible, para que los integrantes del consejo puedan asistir. Si existe protocolo, éste debería contener las fechas de las sesiones y que la presidencia del mismo debe recaer en el fundador o en algún otro miembro respetado de la familia.

Se recomienda establecer los quórum necesarios para la toma de decisiones, aunque preferiblemente las decisiones se deben adoptar por consenso y sin que sea necesario votar.

En las reuniones, luego de la etapa de intercambio de ideas, si no hay acuerdo, los asuntos deben ser llevados a votación. Para agilizar este proceso se recomienda que el número de miembros sea impar. Una medida alternativa a considerar para este punto es que el voto del presidente valga doble.

No es conveniente que la presidencia del consejo familiar sea ocupada por la persona que ocupe idéntico cargo en el consejo de administración, pues se pierde eficacia y en la mayoría de los casos quien está mejor capacitado para gestionar la empresa no tiene el perfil necesario para atender los temas familiares.

Dependiendo del tamaño de la empresa, el consejo de familia puede llevar a cabo las funciones de consejo de administración. Si bien esto no es del todo recomendable por un tema de escala, no está mal que ello ocurra y hasta los resultados pueden ser muy buenos.

- Foro familiar

Este órgano además de su rol informativo, debe velar por la formación de los familiares más jóvenes, sea o no que vayan a trabajar en la empresa, es imprescindible formarlos sobre los aspectos de gobierno de la empresa familiar ya que tendrán parte en la propiedad en el futuro.

Es recomendable que intervengan todos los familiares mayores de 16 años independientemente de que trabajen o no en la empresa, o tengan participación en el capital. Algunos autores señalan que también deberían intervenir los cónyuges por la fuerte influencia que pueden ejercer detrás de escena.

Es importante que los encuentros sean planificados, contengan puntos a discutir en los cuales todos los integrantes expongan sus puntos de vista y debería culminar con actividades de recreación.

Algunos autores sugieren que el foro de familiar debería realizarse en un fin de semana completo en algún lugar turístico para mejorar el clima de comunicación.

- Consejo de administración

Este órgano entre sus principales actividades debe definir las grandes líneas estratégicas de la organización y realizar un profundo control sobre la manera que se está gestionando la empresa, a efectos de proteger los intereses de los accionistas.

Dumoix (2008 B) destaca algunos elementos importantes de las personas que conforman este órgano sosteniendo que los integrantes del consejo deben complementar las competencias del líder y ayudarlo a gobernar. El objetivo es que haya un equipo que cuestione, retroalimente, aporte ideas y capacidades.

Debe ser un agente de cambio y no un órgano simplemente ceremonial para cumplir con los requisitos legales. No debe perderse de vista que su principal responsabilidad, es trazar las grandes líneas estratégicas y analizar los desvíos que puedan surgir.

Hafner (2011A) propone que el trabajo del consejo debe enfocarse en el futuro y no en el pasado; entendemos que si bien es recomendable que así sea, el trabajo de contralor y análisis de los desvíos que debe realizar el consejo no debe ser menospreciado.

Respecto a la integración del mismo, Hafner (2011A) expone que los consejos de administración más exitosos son los que tienen un equilibrio entre independientes y representación familiar. De investigaciones del citado autor, surge que los consejos con representación familiar moderada tienen mejor rendimiento que los que no tienen representación o tienen una representación reducida.

De lo anterior se desprende que no es recomendable, que el consejo de administración en una empresa familiar sea totalmente compuesto por familiares. El personal no familiar clave en la gestión de la organización puede aportar mucho en las reuniones del órgano.

Según la dimensión de la empresa, el número de integrantes debe oscilar entre tres y nueve a efectos de garantizar una labor eficiente. Lo ideal es que sea mayor el número de no familiares respecto a familiares y que todas las ramas se encuentren representadas.

La estructura del consejo se debe adaptar a las distintas generaciones, de manera que el consejo de la primera generación no puede ser el mismo que en la segunda, pues éste ya no la representa. Es recomendable que los sucesores no formen parte del consejo de administración hasta que la sucesión no sea inminente.

Una figura de gran importancia para el buen funcionamiento del órgano es la del presidente del consejo, quién siempre que el tamaño de la empresa lo permite, debe:

- Hacer lo sumo posible, para que las decisiones se aprueben por consenso.
- Mantener conversaciones previas a las reuniones con sus miembros, para conocer sus inquietudes y posición respecto a los temas a tratar.

- Elaborar y gestionar personalmente el orden del día – función que no se debe delegar.
- Velar por la firma de las actas y de haber decisiones complejas, que se firmen ante escribano.

En una organización de menor tamaño alguno de estos puntos no son aplicables, pero es recomendable el esfuerzo de adaptarlos, en vez de descartarlos.

Acerca de la frecuencia y cantidad de reuniones del órgano, Gallo (2008) en consonancia con varios autores, sostiene que debe sesionar al menos cuatro veces al año. Quintana (2012) expone que en empresas familiares de mayor dimensión el consejo se debe reunir nueve o diez veces al año, pero si la empresa se encuentra realizando cambios significativos, la cantidad de reuniones debe ser aún mayor.

Es importante crear algún sistema de retribución por el trabajo realizado en el consejo, así como una definición del tiempo de ejercicio, que debe oscilar entre tres y cinco años, así como la forma de elección de sus miembros, entre otras. Cuanto más formalizados se encuentren estos puntos, menos inconvenientes se generaran.

Puede ser necesario en empresas de gran tamaño crear comisiones tales como de auditoría, de nombramientos y retribuciones entre otras, para mejorar el funcionamiento y transparencia del consejo de administración

*Se debe aprovechar el Consejo de Administración para descargar en él la responsabilidad de la toma de algunas decisiones complejas y para evitar que quienes detentan el poder se dejen llevar por preferencias personales en lo relativo a decisiones importantes (Gallo, 2008, p.139).*

Una especialista, en ocasión de la entrevista realizada, sostuvo que el “problema de los directorios en Uruguay es que están pintados, no cumplen la función de directorios”. Necesariamente si una empresa familiar quiere ser profesional esto debe cambiar.

- Asamblea de socios o accionistas

Es el órgano máximo a quien se debe todo el resto de la organización.

Las reuniones de la junta deben ser llevadas a cabo de tal manera que sus miembros estén involucrados y comprometidos con los objetivos familiares y de la empresa familiar. Por ello se debe siempre promover una participación activa de todos sus miembros, sobre todo de los grupos minoritarios a efectos de evitar conflictos. Esto requiere hacer público el contenido íntegro de todas las propuestas.

Si el tamaño de la empresa lo permite y el tema en cuestión es verdaderamente importante, se debe recurrir a asesores externos que brinden un punto de vista imparcial y desde el conocimiento técnico.

Es necesario que haya una clara delimitación de los órganos, sus funciones y los cauces a través de los cuáles se relacionan.

*Cuantas más ‘zonas grises’ queden [...] menos eficiente será el sistema de gobierno diseñado y mayores las posibilidades que surjan conflictos. También es importante que todos los accionistas aprendan bien estas funciones ya que el desconocimiento suele ser una excusa utilizada frecuentemente para justificar su incumplimiento” (Quintana, 2012, p.64).*

## 5.2 RECOMENDACIONES VINCULADAS AL PROCESO ESTRATEGICO

### 5.2.1 Confeccionar un plan de empresa

Sea que se haya instalado hace tiempo o se trate de una empresa reciente, lo primero a confeccionar es un plan de negocios. El objetivo es reunir en un documento escrito varios aspectos que refieren a la actividad de la empresa, la competencia y los clientes. Es frecuente incorporar herramientas financieras básicas, de manera de prever cuánto tiempo va a requerirse para recuperar la inversión inicial. Su contenido debe ser sintético y claro, debiendo incluir:

- Una descripción de la empresa, negocio o iniciativa empresarial
- Definición del producto o servicio a suministrar
- Planificación de los aspectos comerciales
- Estudio económico y financiero

Puesto que este instrumento ayuda a entender la viabilidad del negocio planteado, el uso de los recursos financieros, así como las perspectivas de insertarse en un mercado, idealmente debe contarse con éste antes de elegir la forma jurídica a adoptar e iniciar los trámites de la apertura.

### 5.2.2 Crear un ambiente que fomente y acoja nuevas ideas

Para crecer a largo plazo se necesita un suministro constante de visiones estratégicas frescas y en la mayoría de los sectores, las estrategias deben cambiar cada pocos años. Las medidas recomendadas para implementar un ambiente propicio para la innovación son:

- Fomentar la experimentación estratégica, de manera que a través de pruebas de ensayo y error puedan explorarse caminos para salir de la autocomplacencia, que suele instalarse en personas y empresas que han triunfado.
- Definir un presupuesto estratégico, para potenciar el desarrollo en objetivos como aumentar la participación en el mercado o crear nuevas líneas de negocios. La ventaja asociada es que protege frente a la tentación de extraer todos los recursos que la empresa genera para la familia.
- Aportar fondos de libre disposición para poder realizar iniciativas que no se hayan previsto dentro del marco habitual de actividades de la empresa. El beneficio es que crea un clima de experimentación y a la vez motiva a los familiares en la dirección a desarrollar su máximo potencial.

### 5.2.3 Implementar un método de exploración de oportunidades

Para evitar la rigidez en el negocio y llegar a la madurez, es posible construir flexibilidad respecto a los mercados, tanto en el negocio como en la organización. Para ello deben definirse prioridades y criterios, de manera que las oportunidades no sean halladas por casualidad, sino que se puedan buscar sistemáticamente y aprovecharlas.

#### 5.2.4 Desarrollar un plan de financiamiento

El fundador debe ser consciente de la necesidad de financiar el crecimiento. Esto requiere reinvertir fondos y endeudarse. Dadas las restricciones para acceder a un mercado de capitales, es necesaria la creatividad para conseguir capital externo, puesto que las empresas que más crecen recurren mayoritariamente a endeudamiento.

Lo razonable es que a medida que las empresas se establezcan y maduren en un mercado, la estrategia de financiamiento evolucione. Aunque la mayoría de empresas familiares siguen utilizando recursos de alto costo y/o altamente riesgosos, lo que se recomienda es que se analicen otras formas de financiarse acorde a la madurez para mantener e impulsar el crecimiento. Esto no implica necesariamente endeudarse con instituciones financieras, sino que lo relevante es informarse de las alternativas para conseguir fondos y ser consciente que una empresa establecida está en mejores condiciones de negociar que la recién iniciada.

Financiarse a través de los proveedores es una de las alternativas más económicas y puede ser una parte significativa en la estructura de financiamiento, así como accesible para poder financiar el crecimiento.

#### 5.2.5 Analizar la conveniencia de incorporar un socio externo

Según Amat (1998), encuestas realizadas a las empresas familiares, que conservando la mayoría de la propiedad han incorporado a socios no familiares, revelaron que éstos tienen mayor grado de satisfacción en cuanto a los resultados obtenidos, respecto a las que su capital es solamente familiar. Aun conservando el control de la empresa, es posible que la empresa familiar permita la entrada de un socio externo, cuyo aporte no se reduce solamente al dinero sino que también puede integrar otros valiosos recursos. Su ingreso puede ser favorable en el sentido que reduce el peso de las cuestiones familiares en las reuniones de accionistas, que se otorgue mayor importancia a la reflexión estratégica y consecuentemente se promueva más rápido la profesionalización de la empresa.

### 5.2.6 Separar los activos inmobiliarios de las operaciones

En algunos casos lo que se hace es separar legalmente los inmuebles, de la unidad productiva que realiza las operaciones. Ello implica que existan dos sociedades: una titular de las propiedades y la otra constituye una sociedad de gestión.

### 5.2.7 Planificar el desarrollo a nivel nacional y luego internacional

Instalarse en otro país es el último paso de un proceso de internacionalización, que obliga a profesionalizar la empresa familiar. Desde que se decide iniciar este proceso hasta que llegue a concretar una continuidad en operaciones de exportación, requiere de un deseo que la empresa crezca y se desarrolle, que sumado a los esfuerzos que se piden a la familia y a los integrantes de la empresa, conduce a enfrentar los retos que involucran la internacionalización, como por ejemplo la aversión a realizar alianzas estratégicas, a no asociarse con terceros y a endeudarse.

“Las alianzas estratégicas constituyen una buena alternativa para alcanzar una posición competitiva en el mercado de destino, [...] y son una clara oportunidad para alcanzar con mayor rapidez la internacionalización de la empresa familiar” (Casillas, 2008, citado por García, 2010, p.8). Ante el hecho que muchas empresas familiares no incursionan en el exterior debido a que no existen miembros de la familia dispuestos a instalarse fuera del país, una manera de perfilarse hacia las alianzas internacionales, es realizar alianzas estratégicas con otras empresas locales. En el caso que exista la posibilidad de realizar una alianza a nivel del exterior, una buena medida es buscar asociarse a empresas familiares de otros países, lo cual genera un intercambio mutuamente enriquecedor.

Sea a nivel local o internacional, además de los recursos de diversa índole que puede aportar un mercado nuevo, se señala como ventaja, que las alianzas estratégicas en general implican el compartir riesgos e inversión de capital.

Otra ventaja asociada a la internacionalización, es que posibilita un nivel flexible de formalidad, pues sus actividades y sus recursos no se limitan a la forma que actualmente se utiliza en el mercado local, sino que justamente lleva a replantear la manera en que está organizada la empresa.

### 5.2.8 Planificar la sucesión

La sucesión es un largo proceso que afecta tanto a la empresa como a la familia, con una importante influencia por la convivencia de dos generaciones. Se plantea que la sucesión comienza desde el inicio de la empresa familiar, por lo que debe manejarse como un proceso cuanto antes. Debido a las inquietudes que se pueden generar en la empresa así como en la familia, una sucesión planificada repercute en ventajas para ambos grupos, particularmente para sucesor y sucedido.

Existen situaciones que pueden sugerir la necesidad de actuar al respecto de la sucesión, los cuales surgen de diversos autores:

- Se recomienda empezar el proceso cuando el líder: da más importancia al valor de perpetuar la empresa que a su propia ambición, acepta que su principal papel es preparar la sucesión y cuando sabe cambiar su papel de actor al de mentor.
- La sucesión no debería superar la franja de 65 a 70 años del sucedido, ni los 45 del sucesor, para no anquilosar la empresa ni desmotivar al posible sucesor.
- La planificación de la sucesión debe efectuarse al menos diez años antes del traspaso de mando.

Las estrategias generales sugeridas para el proceso sucesorio son:

- Concientizar al líder de hacer frente a su sucesión y la necesidad de planificar su patrimonio personal.
- Preparar, formar y elegir a los sucesores.
- Fomentar la armonía de la familia.
- Preparar a la familia.
- Establecimiento de un protocolo familiar.
- Preparar y armar un plan de sucesión e incorporarlo al protocolo familiar.

En el plan de sucesión deben participar el sucesor y el sucedido, los accionistas, la familia y miembros no familiares de la empresa que puedan colaborar.

#### 5.2.9 Separar la sucesión de la propiedad de la sucesión en la gestión

La sucesión debe dejar resuelto el control sobre la gestión de la empresa familiar, para lo cual deben tratarse como temas separados la sucesión en la gestión, de aquella que involucra la propiedad. Esto exige claridad de los roles de los miembros de la familia en el proceso de sucesión y en el futuro.

En cuanto a la gestión, debe considerarse que la incorporación del sucesor debe agregar valor a la empresa. Pueden plantearse etapas, de manera que la transición en los cargos no se enfoque como un hecho aislado, sino dentro de un proceso. Asimismo el plan no debe referirse a uno solo, sino a los diferentes cargos de relevancia. El plan debe ser satisfactorio y en la medida de lo posible debe ser mejorado.

#### 5.2.10 Planificar la estructura de la propiedad

Partiendo de la base que quien hereda no tiene necesariamente por qué dirigir la empresa, las tendencias en cuanto a la sucesión en la propiedad son el reparto proporcional y la “poda del árbol familiar”.

En la poda si bien no todos heredan los mismos derechos políticos en la empresa, implica un reparto equitativo pues se compensa económicamente a los que reciben menos. Una alternativa para cuando no se cuenta con patrimonio suficiente para dicha compensación y superar el reparto desigual, es utilizar las acciones sin voto.

Referido al reparto proporcional se plantea que las acciones o participaciones en el capital, no deberían distribuirse de manera igualitaria entre accionistas. Sin embargo lo fundamental a tener presente, es que no deben distribuirse las participaciones de capital de forma que se perjudique el liderazgo de la siguiente generación. Una alternativa para evitar problemas, es rediseñar la estructura de capital dividiendo las acciones en dos clases: acciones con derecho a voto y acciones preferidas, en las que puede limitarse el derecho a voto a ciertas situaciones específicas.

En cuanto a la manera en que se implementa la sucesión en la propiedad, existen alternativas que permiten las donaciones progresivas o incluso mantener el usufructo y ceder los derechos políticos a los herederos.

#### 5.2.11 Confeccionar un buen cronograma de sucesión

Para ser eficaz la planificación de la sucesión debe ser objetiva, realista y estratégica, por lo que elaborar un buen cronograma es un requisito fundamental en la elaboración de un plan de sucesión estratégicamente sensato.

Resulta fundamental preparar una planificación detallada de la transición para no enfrentarse a más sobresaltos de los necesarios. Para ello es necesario contar con un buen plan de sucesión que defina cómo se producirá la misma y qué criterios se utilizarán para juzgar cuando el sucesor esté listo para asumir ésta responsabilidad (Price Waterhouse Coopers, 2010).

Otra ventaja asociada a contar con un plan de sucesión detallado, es que reduce las preocupaciones del fundador sobre el traspaso de poderes y anima a los herederos a trabajar en el negocio. Además un buen plan debe tratar de establecer qué es lo mejor para el negocio, reconociendo que la capacidad es más importante que los vínculos familiares.

La incertidumbre sobre la fecha puede inhibir a los sucesores, mientras que si esa fecha se conoce con anticipación beneficia a quien se retira, en sentido que le da tranquilidad y permite prepararse para la jubilación, a la vez que los sucesores se ven motivados y comprometidos a ser líderes que la empresa necesita.

#### 5.2.12 Contar con un plan de respaldo

Muchas empresas no cuentan con un plan de respaldo para el caso en que el máximo responsable de la empresa se vea incapacitado para seguir en sus actividades, ni tampoco se designa un equipo de dirección provisional que dirija el negocio en esos casos. Así como tomar esas recomendaciones puede ayudar a actuar más eficientemente ante contingencias, también se recomienda dejar definido un criterio o procedimiento por el cual adquirir la participación en el capital del familiar saliente, tomando en cuenta la capacidad de liquidez de la empresa para enfrentar esa situación.

### 5.2.13 Empezar con un protocolo sencillo e irlo desarrollando

En la medida que haya más de una generación de la familia que pueda vincularse a la empresa familiar, debe desarrollarse un protocolo o acuerdo familiar. En su formulación “tan importante como su contenido [...] resulta ser el proceso por medio del cual los miembros de la familia alcanzan de forma participativa sucesivos consensos entre ellos” (Gallo, 2008, p.200).

Llegar a formalizarlo por escrito es una medida que cuenta con el consenso de especialistas, sin embargo para ello se requiere lograr acuerdos. El principal aporte de este tipo de acuerdos, estén formalizados o no, es que aclaran los criterios importantes en que se apoyan las familias en cuanto a decisiones que afectan su interacción con la empresa. Algunos aspectos a considerar para el mejor aprovechamiento de esta herramienta son:

- Que un miembro de la familia tome el rol de jefe emocional para asegurar: que se den las condiciones de que el proceso se inicia con garantías suficientes de éxito y no responde a obligaciones ocultas.
- Relevar las intenciones y expectativas de los familiares.
- Elegir qué tipo de protocolo se quiere tener, puesto que son muchos los aspectos que pueden ser abordados y posteriormente regulados. Sin embargo al inicio debe guardarse una relación entre lo que se define y lo que se aplica, de manera de anticiparse a los cambios en la interacción familia-empresa y no sobre exigir la definición de muchos aspectos que no se van a aplicar en un tiempo razonable. Asimismo esta elección se ve influida por características propias de la familia, por lo que analizar las diversas tipologías y evaluar en cuál está mayormente comprendida la empresa, ayuda a entender mejor su realidad.
- Insistir en que la finalidad del acuerdo es promover el compromiso y con ello incrementar la unidad. Por ello no debe verse el protocolo como un objetivo en sí mismo, sino como un medio. Visto como un objetivo de proceso, en sentido que se consigue en la medida que el proceso para alcanzarlo se desarrolle de forma adecuada, la formulación e implementación ocurren de manera casi simultánea (Gallo, 2008).
- Elegir bien la época en la cual comenzar a formular el acuerdo de familia y la forma inicial de actuación.

- Antes de iniciar el proceso de formulación deben haberse resuelto disfunciones importantes en la familia.
- Destinar el tiempo necesario, sobre todo al inicio y manejar el proceso con calma, hasta que mejore el conocimiento del contenido y de los familiares entre sí.
- La participación de externos a la familia tiene una influencia en el ritmo y amplitud de elaboración e implementación.

A partir de la segunda generación el protocolo debe abordar específicamente, la definición de un elevado nivel de formación para la incorporación a la empresa junto con la previsión que debe poseerse una participación mayoritaria en el capital de la empresa.

#### 5.2.14 Revisar el protocolo y actualizarlo periódicamente

Puesto que es un instrumento vivo que sirve para guiar así como solucionar eventuales incidencias en el seno de la familia, el protocolo debe ser revisado periódicamente. Para ello se recomienda “incorporar algunas disposiciones que regulen la vigencia y modificación de las normas del protocolo” (Amat, 1998).

#### 5.2.15 Incorporar mecanismos referidos a la compraventa de participaciones en el capital así como la venta a terceros

La mayoría de empresas familiares más longevas suelen tener reglas de cómo se puede – o no se puede – negociar con acciones de la empresa tanto dentro como fuera de la familia y acerca de cuándo se pueden vender acciones. Los acuerdos de compraventa se hacen para facilitar el intercambio organizado de acciones en la empresa y representan la mejor manera de organizar la disensión de algunos miembros de la familia.

Se recomienda dejar estipulado el mecanismo o método con el cual se van a valorar las participaciones de los familiares disidentes, así como las personas indicadas para esa labor. Para ello la empresa puede manejar un fondo que permita contar con cierta liquidez para hacer posible la separación de los accionistas (Gallo, 2008).

#### 5.2.16 Establecer medidas ante el incumplimiento

Dado que la fuerza de este instrumento surge del consenso y de la declaración de los valores y criterios familiares, debe contemplarse la posibilidad que algunos miembros de la familia incumplan lo pactado. Ello implica establecer las medidas correctivas así como eventuales consecuencias, procurando evitar que ante necesidades particulares de algunos miembros de la familia el protocolo pueda verse forzado.

Ante el caso puntual que se solicite una excepción en cuanto al ingreso de familiares que no cumplen con los requisitos preestablecidos y consensuados, la recomendación es ayudarle a conseguir empleo en otra empresa para obtener experiencia y aprender las habilidades básicas que se requieren.

Uno de los especialistas entrevistados señaló que se han dado casos en nuestro país que implicaban consignar las acciones al portador en manos de la empresa o un tercero, por lo cual en caso de incumplimientos de gravedad, él o los involucrados podrían eventualmente perder una parte de su participación en el capital.

#### 5.2.17 Otorgarle fuerza jurídica a los acuerdos

Los especialistas consultados concuerdan en que es posible darle fuerza legal a este instrumento, para lo cual existen distintos tipos de acuerdos que opcionalmente se podrían registrar ante autoridades estatales; propiamente ante el Registro Nacional de Comercio.

Relacionado con la participación de externos en cuanto a decisiones de gran relevancia para la empresa, una recomendación es que se convoque una reunión para resolver exclusivamente este tema y no abordar ningún otro, y que la decisión sea formalizada en un documento escrito firmada ante escribano público.

Una alternativa para darle fuerza legal a este instrumento implica el uso de sindicaciones de acciones, que implican establecer criterios para ciertas decisiones, así como pautas y porcentajes necesarios para la adopción de las mismas.

#### 5.2.18 Incorporar una cláusula de cierre al protocolo

En el final del documento se recomienda agregar unas líneas a través de las cuales se agradece a los fundadores y a todos aquellos que han posibilitado el éxito de la empresa.

#### 5.2.19 Otras recomendaciones

Lea (1993) plantea diez pautas que ayudan a mantener una actitud comercial al tomar decisiones dentro del marco del proceso de transferencia, pero que deben adaptarse a las circunstancias y personalidades en cada situación.

##### 1 Preservar la empresa

Mantener la serenidad para preservarla durante la excitación que acompaña a la transferencia. En cada una de las etapas del proceso de sucesión, las necesidades de la empresa deben ser consideradas antes que los deseos inmediatos de la familia.

##### 2 Actuar según los números

Tomar decisiones sobre la base de costes y precios, ganancias y pérdidas, así como de seguimientos y proyecciones. Implica mantener la toma de decisiones libre de los obstáculos de esperanzas improbables y supuestos vagos. No se debe permitir que la afectividad obstaculice la preparación e implementación de la sucesión.

##### 3 No eludir las decisiones difíciles

El buen manager recoge todos los hechos, reflexiona sobre cada opción y sus consecuencias y después procede a tomar una decisión y actuar en consonancia con ella.

##### 4 Planificar y administrar estratégicamente

Afrontar las modificaciones que se producirán en la firma durante el período de transición y los cambios de personal, procedimientos y políticas que tendrán lugar como consecuencia de la transferencia.

##### 5 Conocer la ley y obedecerla

Más inteligente que un intento de evadir impuestos o eludir acreedores, es consultar a los abogados y contadores para saber con precisión qué es legal y qué no lo es.

6 No pasar por alto ningún detalle

El proceso de la transferencia exige que se prevea cada detalle, se lo enfrente y se lo tenga en cuenta.

7 Ceñirse al programa

Un plan de sucesión que ha sido establecido, aceptado e implementado no debe ser alterado, excepto por razones excepcionales y muy justificadas. Los cambios impulsivos de planes pueden generar riesgos innecesarios e inaceptables.

8 Confíe en su intuición y en su sentido comercial

Con frecuencia son los hechos más sutiles, las cosas que sólo pueden ser detectadas por una afinada intuición comercial, las que concretan o frustran una transición.

9 No acelerar a fondo

Acelerar el proceso puede implicar una responsabilidad excesiva sobre los hombros de los familiares poco preparados, hacer entrar en pánico a empleados y clientes y alterar el ritmo operativo de la compañía. La velocidad de la transición debe ser mantenida bajo control.

10 Vigilar el punto de equilibrio

El punto de equilibrio se alcanza cuando la generación en ejercicio y la siguiente son socias plenas de la conducción. Todas las partes interesadas realizan bien sus tareas y asumen su parte de responsabilidad. Es un indicio de que el éxito está al alcance de la mano.

### 5.3 RECOMENDACIONES VINCULADAS AL SISTEMA DE CONTROL

#### 5.3.1 Adaptar los sistemas de información

Para mejorar la evaluación de las distintas áreas de la empresa, los sistemas de información deben adaptarse para facilitar la toma de decisiones y permitir cuantificar y seleccionar las alternativas estratégicas. Esto implica que de no contar con un sistema informático, antes de elegir un sistema contable, de gestión u otro, deben considerarse las necesidades de información a efectos de incorporar las herramientas necesarias para obtenerla y así poder medir el rendimiento en las diferentes áreas de interés.

#### 5.3.2 Implantar un sistema de control de gestión

Algo que se recomienda en general para todos los cambios en una empresa familiar, pero con especial implicancia en cuanto a la adopción de un sistema de control, es que se proceda con cautela al diseñarlo e implantarlo, procurando ser lo suficientemente flexible y consecuente para cambiar las mediciones conforme se produzcan transformaciones.

Al implantar un sistema de control de gestión las recomendaciones concretas son:

- Describir anticipadamente las desviaciones que exigen corrección, en especial debido a que la familia no reacciona con la rapidez que exige la empresa.
- Analizar el costo de los mecanismos de control.
- Considerar que un buen sistema de control indica el camino a la acción correctiva, incluso determina dónde es necesario emprender la acción, quién es el responsable y en qué consistirá.
- Éste debe ayudar a descubrir problemas gerenciales.

#### 5.3.3 Implantar un adecuado sistema de control interno

Independientemente del sector y tamaño de la empresa, es imprescindible que cuente con un sistema de control interno. Para ello existen modelos, como el Informe Coso,

que ayudan a entender y aplicar a la empresa, las medidas y controles necesarios para proveer una razonable certeza que las actividades se están realizando en forma adecuada y libre de fraudes. El sistema de control interno debe permitir responder algunas preguntas básicas tales como: ¿Quién controla la caja? ¿Quién tiene las claves de los sistemas informáticos? ¿Quién vigila que la empresa esté al día con los tributos? ¿Sólo tienen firma en las cuentas bancarias los actuales directivos?

#### 5.3.4 Incorporar la autoevaluación a nivel directivo

Se plantea que va en aumento el número de empresas que realizan una autoevaluación anual de las personas en los niveles más altos de la organización. Independiente del tamaño es una buena medida que el fundador o principal ejecutivo se autoevalúe, puesto que el objeto de la evaluación no es que las personas se sientan incómodas o perciban que su trabajo es cuestionado.

#### 5.3.5 Entender y respetar los roles de cada uno de los responsables

En la medida que la empresa familiar sea pequeña, se concentran en una o en pocas personas la labor de desarrollar la gestión, con la función de planificar a largo plazo y controlar el cumplimiento de los planes. En una empresa de mayores dimensiones, debe tenerse delimitado el campo de actuación de los diversos órganos de acuerdo a los siguientes criterios:

- El Consejo de Administración o Directorio supervisa la gestión.
- Si la Asamblea de Socios o Accionistas autoriza al Consejo de Familia, éste puede supervisar la gestión del Consejo de Administración; no es admisible utilizar esta medida como un férreo control de parte de los familiares a los gerentes y/o directores externos.
- El Consejo de Familia no supervisa la gestión de la Dirección o Gerencia.

#### 5.3.6 Desarrollar y conducir la organización informal

La plena formalización de responsabilidades y sistemas en una organización no es solamente imposible, sino que encierra el peligro de una burocratización esterilizante.

“Una sana informalidad hace que lo formal funcione mejor, pero una informalidad equivocada confunde a las personas” (Gallo, 2008, p.65).

En muchas empresas erróneamente se considera que una influyente organización informal no es adecuada. Debe destacarse que la misma puede ser desarrollada para complementar las estructuras formales, de manera que se alcancen los objetivos de manera más eficaz y eficiente.

#### 5.3.7 Adoptar la rendición de cuentas

Existe una connotación negativa por considerar que la rendición de cuentas equivale a una humillación en sentido de cuestionar a miembros de la familia en puestos superiores, sin embargo es una regla que de no debe dejar de cumplirse por estar en una empresa de la familia. Adoptar un sistema de rendición de cuentas ayuda a conocer el avance en la consecución de objetivos, la idoneidad en los niveles de autonomía y la eficacia en los modos de integración.

#### 5.3.8 Repartir el control entre las generaciones involucradas en la sucesión

Es bueno que la generación mayor retenga cierto grado de control incluso después que se haya concretado el traspaso. Esto posibilita un apoyo a preservar la empresa, su crecimiento y rentabilidad, una distribución justa de las utilidades y el apego a los valores familiares. Por otra parte permite equilibrar y fiscalizar las gestiones de una nueva conducción. El asunto a resolver que depende de la complejidad de la familia y de la empresa es qué clase de control, cuánto y cómo retenerlo. La recomendación refiere a la necesidad de seguir teniendo la suficiente influencia de modo que los directivos deban rendir cuentas del estado financiero y actividades de la empresa, consulten antes de llevar a la compañía por direcciones estratégicas radicalmente distintas, así como justifiquen la adopción de nuevas políticas que afecten los intereses del dueño retirado.

#### 5.3.9 Planificar la gestión de conflictos

Tomar decisiones y emprender las acciones necesarias antes que surjan los problemas, posibilita que las consecuencias sean menos graves, confirmando que la

mejor terapia es la preventiva. Frente a la amplitud de fuentes de conflicto que puede asociarse a una empresa familiar, cuanto menor sea el tamaño de la empresa así como su trayectoria empresarial, es más probable que no cuente con procedimientos para dirimir los conflictos. Lo recomendable es dejar preestablecido el mecanismo a utilizar en caso de suscitarse diferencias de importancia, lo cual se verá influido por los valores de la familia.

Además del ámbito de Consejo de Familia, los pactos entre socios y los protocolos familiares, está la posibilidad de recurrir a mediadores externos. En base a esta última alternativa las modalidades son el arbitraje, la mediación y la evaluación neutral.

#### 5.4 RECOMENDACIONES VINCULADAS A POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

##### 5.4.1 Evitar el nepotismo

Las medidas a tomar para enfrentar este problema son:

- i. No actuar como empresario paternalista.

En la actualidad es necesario enfocarse hacia la empresa partiendo de una postura exigente hacia los familiares. El empresario debe apoyarse en personas que permitan que la creación de valor se concrete. Deben ser capaces de pedir que se opere con energía en un entorno de alto rendimiento.

- ii. Los padres deben aceptar la posibilidad de que sus hijos no logren un adecuado desempeño.

De lo contrario, el deseo de los padres puede no ajustarse a la realidad de la situación, creando un perjuicio tanto para los hijos como para la empresa.

- iii. El ingreso debe ocurrir cuando las personas opten por hacerlo para un puesto que está vacante y cumplan las mismas condiciones que un profesional externo.

Hay empresas que no permiten el ingreso de familiares, otras que casi los obligan a trabajar en la empresa.

#### 5.4.2 Contemplar la realidad de la empresa familiar en el diseño de políticas de recursos humanos

Para asegurar el compromiso y participación de la familia, así como la continuidad de la firma entre otras cosas, es necesario contar con una adecuada gestión de recursos humanos que permita lidiar con las inquietudes, canalizar las necesidades y el desarrollo del personal familiar y no familiar. Dada la amplitud de aspectos que aquí deben ser considerados, se enumeran a continuación los mismos, señalando además sus características deseables.

i. Equilibrio entre la promoción interna y contratación externa

Las políticas de integración deben hacer hincapié en: el equilibrio entre la promoción interna y contratación externa de candidatos a puestos de responsabilidad, la accesibilidad de los miembros familiares a los puestos directivos, así como la claridad en las pautas de evaluación. A su vez es de importancia que se revele el proceso de selección y nombramiento de los miembros.

ii. Reglas por escrito

Mantener por escrito las condiciones en las que los integrantes de la familia pueden (o no pueden) trabajar en el negocio, es esencial para evitar futuros conflictos familiares. Estas condiciones deben establecerse en el protocolo.

iii. Sistemas de remuneración equitativos

Respecto a la remuneración, todos deben ser remunerados siguiendo los mismos criterios, sean empleados familiares o no. En caso que se quiera compensar de forma distinta a los familiares, se puede buscar una alternativa relacionada con la política de dividendos. Por ello “el pago de los dividendos o retribución no se debe hacer en función de las necesidades familiares o de los criterios personales, sino en función de la estrategia de la empresa, de la política financiera y los beneficios obtenidos”. (Amat, 1998, p.109)

Las grandes empresas aplican para los directores un sistema de remuneración variable que se basa en ciertas condiciones que exigen un real compromiso y permanencia de la persona para ver los beneficios.

Las remuneraciones deben ser aprobadas por la Junta de Accionistas en conjunto o desglosadas por consejero. La propuesta siempre es elaborada y asumida como propia por el Consejo de Administración o Directorio.

Si bien muchas empresas utilizan un sistema de remuneración variable, otro tanto mantiene sistemas fijos. Se señala que si bien los esquemas antiguos brindan estabilidad familiar, debido a que pueden desincentivar a los consejeros, lo recomendable es revisar los sistemas cada cuatro o cinco años.

Cuando la empresa es pequeña es frecuente que se establezcan sueldos elevados para los directores de forma de mejorar la liquidez de los accionistas, dado que no hay directores externos y son los propios accionistas quienes dirigen la empresa. A medida que la empresa crece, esto puede resultar en un problema en la medida que ingresen directivos externos y existan accionistas que no forman parte de la dirección o consejo de administración.

iv. Crear políticas para incentivar a los recursos humanos

Es necesario desarrollar políticas de compensación e incentivos capaces de atraer, retener y motivar a los profesionales. El bono anual es la opción predilecta. Este sistema tiene que sustentar las prácticas de contratación, desarrollo y formación que caracterizan a la empresa. Un aspecto importante a la hora de tener en cuenta las compensaciones es la influencia en el comportamiento y ajuste con la cultura empresarial.

v. Desarrollar recompensas intrínsecas

Las recompensas intrínsecas o no monetarias tienen como objetivo la satisfacción del empleado en el trabajo. Se puede ofrecer mayor reconocimiento y estatus, posibilidad de promociones, etc. En las empresas familiares, las recompensas intrínsecas de los no familiares deben estar relacionadas con las características del trabajo, mientras que para los familiares, tales recompensas se deben basar en la importancia de la persona, teniendo en cuenta los vínculos afectivos.

vi. Retribuciones en base a comportamientos de los empleados

Los incentivos vinculados con el trabajo, pueden ayudar a los empleados no familiares a superarse y alinearse con la cultura específica de la empresa. Mediante la evaluación de comportamientos se puede medir la fidelidad de los empleados

familiares a los intereses de la familia y cultura, así como definir quién se perfila como mejor candidato para la sucesión, asignando incrementos salariales por méritos.

vii. Contar con un asesor externo para evaluar el desempeño

Es necesario implementar una metodología de evaluación para potenciar a los individuos y al equipo, a la vez que permita descubrir en qué se puede mejorar. Para incrementar la objetividad de la evaluación es recomendable recurrir a un evaluador externo e independiente. Efectuar un seguimiento detallado, en las mismas condiciones para los empleados familiares y no familiares, puede ayudar a encontrar deficiencias a mejorar.

Despedir a un empleado familiar es muy complicado, por lo que contar con un asesor externo que emita informes sobre la idoneidad de una persona para ocupar cierto puesto, es de gran ayuda.

Anualmente se debe hacer una evaluación de los consejeros, los cuales deben ser ratificados cada año. La evaluación pasa por aplicar un proceso formal. Se debe informar a la familia en caso que alguno de los directivos familiares no se desempeñe apropiadamente y se considere necesario el cese.

viii. Contar con seguro contra responsabilidad civil

Dado que en el ejercicio de sus funciones los consejeros pueden por acción u omisión causar un perjuicio incurriendo en daños por responsabilidad civil. Por ello con el objeto de limitar este riesgo, la tendencia en otros países es a contratar un seguro de responsabilidad civil. Una recomendación ligada a esta eventualidad es que nunca se firme un acta sin haberla leído previamente.

Algunas empresas incluyen un seguro de responsabilidad civil como parte de la remuneración a los directores.

ix. Celebrar contratos formales con todos los empleados

Si bien los contratos de trabajo no son muy frecuentes, es importante la celebración de contratos formales con los miembros de la familia. El mismo debe establecer las funciones y responsabilidades, así como la situación en que queda la persona en caso ocurra una venta de la empresa.

#### 5.4.3 Procurar el desarrollo de nuevas generaciones informadas y motivadas.

i. Crear una estrategia de marketing para “venderle” la empresa a los sucesores

Esta estrategia tiene como objetivo tener una familia más informada y sucesores mejor preparados. Es un proceso que comienza en edades tempranas en los hijos y se mantiene hasta que son adultos.

Falsas suposiciones respecto a la empresa y al trabajo se pueden aclarar, aumentando las posibilidades de que el sucesor se sienta motivado a ingresar a la firma y llevarla adelante. Esta recomendación se puede asociar a la importancia tanto del foro familiar como del consejo de familia en la comunicación familiar.

ii. Formar a los hijos como futuros propietarios

Una especialista entrevistada, mencionó que hay que ayudar a formar a los sucesores como propietarios: “Por más que el hijo sea dentista, mañana va a tener una empresa”.

iii. Mantener claridad en los roles

De las entrevistas pudimos extraer que la gestión profesionalizada, también implica que se tengan gerencias especializadas con roles claros para cada una de las personas que están allí. Mientras estos roles estén claros y cada uno sepa qué se espera de él, se ve en parte solucionado el problema de la desinformación.

iv. Los accionistas de la empresa deben saber interpretar datos básicos

Todo accionista familiar debe ser capaz de leer e interpretar al menos el balance y cuenta de resultados de la empresa. Los accionistas deben ser capaces de identificar las acciones a ser tomadas en base a la información financiera disponible. También deben comprender los riesgos financieros y de mercado, así como los riesgos de los otros accionistas. Deben conocer las medidas estándar de retorno, así como de las medidas estratégicas a tomar.

Los accionistas que no poseen suficientes conocimientos para evaluar la empresa pueden comenzar a sospechar y a preocuparse sin tener fundamentos reales para ello.

#### 5.4.4 Mantener objetividad en el desarrollo de las políticas de recursos humanos

De las entrevistas se extrajo que crear políticas que tengan en cuenta la motivación de los empleados no familiares, es importante para prevenir conflictos. Algunas de las medidas a tomar para ello se vinculan con los incentivos intrínsecos y extrínsecos.

- En las empresas medianas o grandes se hace necesario contar con un encargado de recursos humanos externo a la familia o contratar un servicio externo de contratación de personal, de forma de atraer trabajadores competentes y darle objetividad a las prácticas de recursos humanos empleadas.
- Para la evaluación del desempeño se deben elegir herramientas que se centren en los aspectos esenciales del trabajo y que recojan la cultura específica que los envuelve. Como se mencionó, la política de evaluación debe ser la misma para empleados familiares y no familiares.
- Los puestos deben asignarse en función de las competencias y requerimientos. Cuando ingresan a la empresa familiares que no demuestran ser competentes para el cargo, o incluso cuando se los coloca en un cargo de mayor rango para el que están capacitados, se pueden generar rispideces entre el resto de los funcionarios.

### 5.5 RECOMENDACIONES VINCULADAS AL EQUIPO DIRECTIVO

#### 5.5.1 Preparar a los futuros directivos y diseñar un proceso al respecto

La adecuada formación de los sucesores es un factor decisivo para su incorporación a la gestión. La formación va más allá de aspectos técnicos, propios de un desempeño profesional, sino que implica comprender múltiples facetas que conforman la capacidad de liderazgo.

En el proceso de transición, primero se deben seleccionar a los familiares más adecuados para el puesto, luego ejecutar la estrategia más adecuada para asegurar la sucesión y continuidad de la empresa.

No se puede dejar librado al azar las características profesionales y humanas que debe tener el futuro sucesor para enfrentar los desafíos humanos y profesionales. Para ello es necesario definir con tiempo el perfil que tiene que tener el nuevo empresario y tomar medidas anticipadas de formación. De esta forma se gana en credibilidad y legitimidad. Muchos de los atributos necesarios para los sucesores son inherentes a la persona, a su conducta y comportamiento (compromiso, integridad, capacidad emprendedora), mientras que otros deben ser desarrollados a través de la formación y experiencia.

Si bien la adquisición de virtudes es un proceso lento, la formación en este sentido es posible para la empresa, pero es un proceso que comienza en la familia.

Se distinguen tres etapas en la formación de los sucesores, para las cuales hay ciertas pautas a seguir.

- 1) Preparación remota, hasta que el sucesor está en edad de cursar la educación universitaria. Se puede desarrollar el amor por la empresa familiar, lo que implica ir conociendo el negocio. Al respecto resulta de mucha utilidad el uso de períodos de trabajo de práctica en la empresa. Lo que debe cuidarse es que dicho trabajo no sea una forma de castigo a un mal rendimiento en los estudios, ni que las tareas sean tediosas o excesivamente repetitivas. Debe evitarse el chantaje para que la persona se comprometa con la empresa, lo cual incluye desde la frase “esto algún día será tuyo”, hasta proporcionarles facilidades.
- 2) Preparación próxima, ocurre hasta la incorporación a la empresa. Además de estudios universitarios, lo que se recomienda es trabajar en otras empresas de negocios, para así acostumbrarse a adquirir responsabilidades y exigirse a desempeñarlas bien. Este período puede abarcar entre cinco y diez años.
- 3) Incorporación a la empresa. Es básico formular con precisión el cargo a ocupar, estableciendo con claridad sus responsabilidades en cuanto a las metas asociadas, así como fijar con claridad el nivel de autonomía que se le confiera. También deben establecerse los modos de coordinación con toda la empresa. A medida que sus responsabilidades sean más críticas

hacia la dirección de negocios, debe conferírseles mayor nivel de autonomía para desarrollar su capacidad de integrar y de conducir un equipo de alta dirección.

Si los planes de la empresa son la continuidad de la familia en la misma, es necesario preparar a los futuros sucesores para abordar el cambio generacional y el reto de la continuidad de la firma. Hay algunos factores a tener en cuenta en el proceso de formación de los sucesores:

1. Es importante el desarrollo de la carrera en la empresa, empezando “desde abajo” y escalando en base a los méritos.
2. La formación debe enfocarse como una evolución a mayores responsabilidades, hacia mayor autonomía y por lo tanto requiere delegación. Esto conduce a aceptar con naturalidad el alternar los roles. Puede utilizarse la opción de diseñar programas de formación que impliquen trabajar durante un tiempo en los distintos departamentos de la empresa.
3. Las oportunidades de carreras son algo que las empresas familiares deben traducir en ventaja competitiva. La mejor manera de ofrecerlas es promoviendo el crecimiento empresarial.
4. Tanto la experiencia externa como interna aportan al desarrollo de los sucesores.

Relativo a este tema una de las entrevistadas mencionó que para formar a los jóvenes, una opción es organizar pasantías en las empresas familiares.

Una opción para la experiencia laboral es el acuerdo con clientes y proveedores para que los familiares sin experiencia inicien allí su carrera.

La experiencia fuera es de gran importancia para que las personas forjen la autoestima y puedan adquirir una perspectiva externa, de manera de construir una identidad independiente, separada de la familia y la empresa familiar. La misma no se logra por asistir a reuniones únicamente. El aprendizaje implica ensayo y error, por lo cual debe darse la posibilidad de participar, señalar los

aciertos y con mucho tacto explicar los desaciertos, sin herir la inteligencia y despreciar los esfuerzos.

Empresas familiares internacionales de gran éxito se caracterizan en que los hijos de los líderes reúnen experiencia laboral y formativa fuera de su país natal.

5. Se recomienda que los mentores no sean miembros de la familia, sino que sean directores no familiares de mayor rango que la generación venidera, para darle sentido de unidad a la empresa, más que nada cuando la sucesión se da en una sociedad de hermanos o consorcio de primos.
6. Para preparar a las siguientes generaciones, siempre que se cuente con el consenso de una mayoría de accionistas, se puede autorizar la asistencia al Consejo de Administración a los familiares que un futuro puedan incorporarse a la dirección de la empresa. Lo aconsejable es que esta persona se comprometa por escrito a respetar el deber de confidencialidad al que están sometidos todos los consejeros o directores.
7. Se aconseja que reciban una remuneración justa y acorde a su cargo, fijada por el mercado. Su desempeño debe ser evaluado.
8. Deben aprender la cultura de trabajo y la ética profesional. Asociado con la rendición de cuentas, tener una “cuenta de gastos”, es útil para aprender a valorar los recursos con los que cuenta la empresa.
9. Respaldar al sucesor en el desarrollo de una cultura de cambio. Liderar el cambio resulta algo complejo, sobre todo para los hijos de progenitores que han triunfado. Una opción es asumir responsabilidad en áreas innovadoras cuando se incorporan en funciones directivas.

El nuevo grupo directivo se debe sentir a gusto con los puestos que ocupan, roles y responsabilidades. Para esto deben existir programas que permitan coordinar, desarrollar y afianzar a las personas en sus puestos. El papel del predecesor es muy importante en esta etapa debido a que puede seguir aportando sus conocimientos en beneficio de la empresa. Éste puede adoptar distintas formas, como la de

“embajador”, en la que actúa como asesor del sucesor o participando en las estructuras de gobierno de la familia.

### 5.5.2 Conformar un equipo de alto rendimiento

Encontrar a los mejores candidatos para los puestos directivos es un asunto al que se enfrentan las empresas con mayores probabilidades de éxito en el mundo de hoy. Existen empresas que se dedican al “head hunting” y pueden ayudar a atraer a profesionales e idóneos a la empresa. Diversos autores señalan que no necesariamente los mejores estén fuera de la familia, sino que por el contrario, cuando los familiares en cargos de responsabilidad están bien preparados, las empresas tienen un mejor rendimiento respecto a aquellas empresas familiares cuyos equipos directivos no cuentan con miembros de la familia.

Se señalan a continuación algunas directrices para la conformación y mantenimiento de un equipo de alto rendimiento, el cual posibilita y es resultado de la profesionalización.

#### 1. Analizar la pirámide de edades

Cada vez se pone más énfasis en la formación y experiencia profesional, así como en las cualidades de los candidatos familiares al consejo directivo. Una práctica utilizada es la de las pirámides de edades, que consiste en buscar un equilibrio de manera que las personas con menos y con mayor edad representen una minoría en el total de miembros del equipo, mientras que la mayoría de miembros estén entre los cuarenta y sesenta años.

#### 2. Para evitar inconvenientes en el proceso de selección lo conveniente es fijar anticipadamente las condiciones y apoyarse en una consultoría externa que posibilite la selección y evaluación de candidatos.

La selección debe basarse en dos criterios fundamentales: la competencia técnica y su predisposición personal. Se debe evaluar a los candidatos que califiquen profesionalmente, en función de otros parámetros necesarios para el ejercicio de funciones directivas. Entre ellos se señala: “la visión a largo plazo, la capacidad de toma de decisiones, la capacidad para armonizar distintos intereses, la resistencia a la presión, la frustración, la crítica, la predisposición al conocimiento técnico y

comercial del negocio, el conocimiento del negocio, de la empresa, del sector, su motivación para entrar en la empresa” (Amat, 1998, p.138).

Para la definición de los cargos directivos es necesario establecer, además de las características propias del cargo, las generales, como ser: estudios universitarios, el aprendizaje de otros idiomas, experiencia externa. De esta forma la posición de responsabilidad se define por el conocimiento y experiencia, de esta manera un directivo familiar tendrá el plus de estar en mejor condición para comprender y desarrollar la cultura familiar.

### 3. Incorporación de directivos no familiares

Tienen un papel relevante, ya que en el proceso de profesionalización constituyen una referencia y pueden aportar experiencia y otra visión del negocio que es importante considerar. Su formación y desarrollo dentro de la empresa servirá para aprender a compatibilizar los intereses propios con los de la familia, así como la filosofía y cultura.

Para crear un ambiente empresarial favorable para directivos no familiares: se debe hablar claramente acerca de planes de carrera para los mismos y si estos pueden ser afectados por los planes de sucesión; se les debe ofrecer compensaciones dinerarias acordes con los estándares de la industria y medir la motivación mediante herramientas profesionales; se debe medir periódicamente el clima empresarial, además de siempre enfatizar su contribución hacia la empresa y la familia empresaria.

Las ventajas asociadas a su presencia en empresas familiares es que además de ofrecer una “bisagra” necesaria para el cambio generacional, resultan ser un “complemento” imprescindible para el crecimiento de la empresa, además de actuar como eventuales mediadores en los conflictos.

Para atraer y retener a los mejores directivos externos las recomendaciones son:

- ✓ Ofrecer oportunidades a los mejores directivos de acumular patrimonio personal.
- ✓ Garantizar oportunidades de crecimiento profesional. Con frecuencia el diseño organizativo y las posibles carreras de los familiares no les dan esta garantía, para ello se puede limitar el ingreso de familiares a que tengan una experiencia externa amplia y exitosa. Otra medida es crear más cargos

de liderazgo directivo de los que se podrían cubrir únicamente con miembros de la familia.

- ✓ Enfatizar el mérito en las decisiones de personal. Deben sentirse valorados, apreciados y compensados en función de sus méritos.

Puede suceder que el predecesor se retire de la empresa y no haya un sucesor cualificado o los potenciales sucesores sean demasiado jóvenes. En estos casos la contratación de un director no familiar es una opción que puede ayudar. Otras situaciones que lo sugieren es cuando la familia empresaria reconoce que la empresa necesita liderazgo basado en el futuro, no en el pasado y la empresa necesita un cambio drástico, “un cambio de cabeza”.

4. Es muy importante la capacitación de los directivos, formándolos no sólo para sus puestos específicos, sino también para ser agentes de liderazgo para el cambio.

La formación de los directores y gerentes tanto en dirección como en las áreas en las cuales se desempeñan, es vital para lograr una mayor profesionalización. La posibilidad de hacer una carrera universitaria, estudios de posgrado o máster para lograr este objetivo, es crítica para su permanencia y su motivación.

Aunque cuenten con los conocimientos adecuados, ante la posibilidad que no tengan una reconocida experiencia, sus opiniones deben ser respetadas y debe velarse porque accedan a la información que requieren para su trabajo.

5. Los miembros del directorio no deben ser proveedores ni clientes (incluyendo potenciales), deben ser económicamente independientes para que no les cueste decir “no” a la familia.

Para que los órganos al más alto nivel sean eficaces, sus integrantes deben tener visión estratégica y conocer el área donde la empresa se mueve o se quiere mover. Preferiblemente deben tener un alto conocimiento funcional y experiencia generalista. Deben ser éticamente correctos y deseosos de “marcar la diferencia”.

Se debe incluir familiares en la medida que sean los apropiados, junto a directivos no familiares que complementen las habilidades/capacidades. Su presencia en los altos niveles permite establecer un grado de ética profesional y nutren de las mejores prácticas a la empresa familiar. También contribuyen al desarrollo de prácticas de gestión y dirección, así como a la ejecución de proyectos operativos que

probablemente los directivos familiares no son capaces, debido a sus lazos emocionales.

#### 6. Buscar el nuevo rol del fundador o predecesor

Existen estilos de desvincularse en lo que refiere a actitudes y expectativas de quién se retira de la empresa. Aquellos que se van forzados o con expectativas de volver por el poder, dificultan seriamente la posibilidad de que haya una transición planificada y organizada. El consejo de administración debe ayudar a que el fundador acepte que debe dar paso a las nuevas generaciones, así como a su propio retiro.

Hay muchos roles que puede adoptar el predecesor que implican no desprenderse del todo, como ser: actuar de asesor o maestro de las nuevas generaciones y ayudar al directorio con algunas tareas. Desempeñar un nuevo rol le permitirá mantenerse más informado que si se desprende por completo.

#### 7. Encauzar la actuación de los directivos familiares

Para superar el problema que cada accionista ejecutivo se considera con derecho a decidir todo acerca del área que controla sin consultar a los demás, la sugerencia es aplicar la premisa que cada familiar debe conocer las distintas áreas. Aplicar la rotación es un camino, así como también lo es apostar al liderazgo de los directivos familiares en las áreas que se vayan creando.

## 5.6 RECOMENDACIONES VINCULADAS A LA TOMA DE DECISIONES

### 5.6.1 Separar las decisiones de gobierno y de dirección

En la medida que aspectos que refieren al largo plazo se concentran en una sola persona o grupo reducido, esto puede conducir a equivocaciones críticas difíciles de superar. No deben separarse los grupos ni los procesos de decisión, especialmente cuando las dimensiones de la familia y la empresa no lo exigen. La recomendación es formalizar y separar las decisiones y procedimientos por los que unas u otras son tomadas.

De tratarse de una empresa de mayores dimensiones, la participación de los gerentes en el desarrollo de alternativas para decisiones de gobierno, ayuda reducir el riesgo a equivocarse.

Referido a las decisiones de gobierno, debe procurarse que no establezcan mayorías imposibles de alcanzar, así como reducidos porcentajes que puedan bloquear las decisiones y dañar el bien general de la comunidad. Siempre que sea posible, debe procurarse que las decisiones se adopten por unanimidad.

#### 5.6.2 Anticiparse a la definición de criterios y formalizarlos

Debido a que la familia es el destino principal al cual se dirigen los beneficios de la empresa, es importante dejar bien establecidos los criterios que afectan a la empresa, por ejemplo en cuanto al nivel de utilidades a repartir.

Frente a situaciones de excepción así como a urgencias es necesario que existan canales para tomar decisiones, cuya naturaleza puede ser predefinida, para no exponer a mayores riesgos a la familia ni a la empresa. Una recomendación asociada a esto es crear y mantener un fondo con recursos para atender urgencias de índole familiar.

#### 5.6.3 Favorecer la toma de decisiones en grupo

Si bien muchas decisiones a nivel directivo se determinan por votación, se debe tomar conciencia que lo requerido es actuar como un equipo humano. Para que funcione como un equipo de alto rendimiento se requiere diálogo y disposición a compartir los conocimientos, para escuchar e intercambiar opiniones. Compartiendo las preferencias e intenciones es posible potenciar las opciones más adecuadas para el proyecto empresarial.

Se requiere que cada uno modere voluntariamente su poder. Además de cualidades de buen gobernante, se debe hacer énfasis en la sinceridad para manifestar opiniones y conocimientos necesarios para la objetividad, así como la lealtad.

## 5.7 RECOMENDACIONES VINCULADAS A LA CULTURA

Las compañías visionarias se destacan por compartir tres principios fundamentales: promover metas grandes y audaces, desarrollar una cultura organizativa muy fuerte, así como promover una cultura de cambio continuado, que fomente la experimentación y acepte que se van a cometer errores y que hay que aprender de ellos.

### 5.7.1 Favorecer la internalización de valores

Se debe crear una identidad e imagen de la empresa a través de la gestión de valores, de manera que las políticas y procedimientos, guarden relación con los objetivos de la empresa, consiguiendo la necesaria identificación.

Diseñar un sistema de compensaciones que además de atraer el talento, permita reforzar los valores y cultura de la organización. Los valores compartidos son un incentivo poderoso de la conducta de los empleados. Estos valores surgen de las características familiares y deben estar plasmados en el protocolo familiar.

Una recomendación es la creación de un Código de Ética, en el cual se deje en claro, cuáles son las conductas señaladas como correctas y cuáles no. El código es una declaración formal de los principales valores y normas éticas a los que la organización espera que se adhieran sus empleados.

Algunas recomendaciones para que a través de los altos mandos se cree una cultura más ética son:

- Predique con el ejemplo.
- Otorgue capacitación en ética.
- Recompense los actos morales y castigue los inmorales.
- Proporcione mecanismos de protección para que los empleados discutan las disyuntivas éticas y denuncien las conductas inmorales sin temores.

Las empresas familiares deben desde su comienzo crear valores que promuevan la identificación y el compromiso en una cultura orientada al cambio y a la mejora permanente.

Algunos rasgos que caracterizan a empresas líderes refieren a:

- ✓ flexibilidad en la toma de decisiones y en la realización de operaciones;
- ✓ elevado compromiso del personal que se refleja en una baja rotación y en una reducida tasa de bajas por enfermedad;
- ✓ una cultura fuerte que se apoya en estrictos mecanismos de control organizativo;
- ✓ una cultura interna que estimule la innovación;
- ✓ la aceptación de la incertidumbre y del cambio, para lo cual los individuos clave de la organización deben cumplir un papel efectivo en el apoyo de los proyectos;
- ✓ un estilo abierto y participativo, centrado en las personas, con incentivos intrínsecos.

Una cultura que transmita la visión de trabajo de sus fundadores es muy importante para respetar la empresa y lo que los antecesores han formado. Uno de los entrevistados mencionó que “a los 8 años tenía que venir a trabajar un mes y si me quería comprar algo, tenía que venir a trabajar”.

La presencia de valores como la equidad, confianza y lealtad, refuerza las relaciones familiares e imprimen personalidad en el ámbito de los negocios, desarrollando normas específicas de comportamiento (García-Tenorio y Pérez, 2009, citando a Fiegenger, Brown, Prince y File, 1996).

Para la interiorización de valores de la organización y su transmisión al comportamiento cotidiano, hay una serie de signos que lo favorecen:

- ✓ Se comparten actividades fuera del horario de trabajo y del ámbito profesional.
- ✓ Sentimiento de orgullo por la pertenencia a la empresa y por la historia y tradiciones.
- ✓ Un profundo respeto por los superiores y miembros de mayor antigüedad.
- ✓ Énfasis en iniciativas de carácter colectivo.
- ✓ Énfasis en el desarrollo de buenas relaciones interpersonales, que actúen como eficaces mecanismos informales para conducir la regulación y control, en detrimento de elementos formales e impersonales.

### 5.7.2 Forjar una organización flexible e innovadora

Es un reto para la empresa familiar transmitir la experiencia acumulada, conservando los valores y tradiciones familiares a la siguiente generación. Para ello se requiere preparar un cuerpo directivo de confianza que atienda las exigencias de cambio de liderazgo y den oportunidades a los profesionales no familiares.

El momento de la transición es una buena oportunidad para intentar reducir la resistencia a la experimentación y al cambio.

- i. Es necesario se desarrolle una organización que promueva el aprendizaje, para lo cual debe existir un clima de tolerancia, autonomía y espacio para experimentar sin miedo al error.
- ii. Una tarea del líder es ir formando a largo plazo un clima de creatividad, cambio, innovación, desarrollo, de tal manera que si la empresa quiere dar el paso hacia la internacionalización, haya una cultura empresarial que la respalde y que las fuerzas obstaculizantes mengüen su potencial.
- iii. Para crear una organización flexible e innovadora se plantean tres medidas (Ward, 1994):
  - ✓ Compartir abiertamente la información de la empresa. Parte del éxito en los negocios implica el uso discreto de información, pero sin información ni confianza, la lealtad y creatividad disminuyen. Un rasgo de empresas familiares que crecen y triunfan es que comparten información vital entre los directivos.
  - ✓ Defender cambios y celebrar ideas nuevas. El trabajo en equipo, la innovación y la flexibilidad, deben ser rasgos de la cultura. Las empresas que crecen le quitan el énfasis a los líderes heroicos como motivo del éxito (Danco, 1994) y prefieren atribuirlo al equipo corporativo y a la tradición de innovación que se remonta a los inicios de la empresa.
  - ✓ Cambiar cosas constantemente. Para fomentar sentimientos positivos respecto al cambio, la sugerencia es hacer periódicamente modificaciones en sistemas y procesos de gestión como los esquemas de bonificaciones, sistemas de información, roles y estructuras, y la elaboración de informes y procesos de evaluación del desempeño del personal (Nelson, 1994).

### 5.7.3 Mejorar la comunicación a través de los ámbitos adecuados

*Para Kay una organización es excelente cuando no hay personas imprescindibles, cuando hay una limitada dependencia de las personas importantes. Esto se consigue a través de un conocimiento compartido, la implementación de rutinas organizativas y el establecimiento de una ética de cooperación (Amat, 1998, citando a Kay, p.80).*

*“Para evitar [...] conflictos es fundamental hablar mucho dentro de la familia, intercambiar opiniones y llegar a un consenso que deje claras las reglas y el sistema institucional – más o menos formal – por el que se van a regir la empresa y la familia. Hasta llegar a este consenso hay que mostrarse flexible y escuchar a todas las partes [para] una vez alcanzado aplicarse estrictamente”. (Quintana, 2012, p.13)*

Gimeno(2006, p.25) señala que:

*Las familias empresarias tienen dificultad para compartir y enriquecer su capacidad de gestionar estos temas si no es a través de los canales adecuados. Es útil formar parte de foros de apoyo a la empresa familiar para mejorar la gestión que cada familia realiza de su empresa.*

Debe aprovecharse el foro familiar de manera que allí se puedan aclarar malos entendidos, rivalidades, de manera que no se multipliquen (Hafner B, 2011).

El éxito del Consejo de Familia radica en la confluencia de una actitud para comunicarse franca y abierta, compartir intereses y errores con una mentalidad constructiva.

Liderar el cambio de primera a segunda generación implica el desafío de liderar un cambio cultural. Por las diferencias de edad entre sucesores y sucedido, se debe guardar cierta relación entre la edad del presidente del Consejo de Administración o Directorio y el resto de los consejeros, de forma de que los primeros muestren un espíritu joven en caso relacionarse con miembros de menor edad, o madurez para relacionarse con los miembros mayores.

En las reuniones de las Juntas de Accionistas (Asamblea de socios o accionistas), se dan las mejores oportunidades para educar a los accionistas acerca de sus

responsabilidades y acerca de lo que los directivos esperan de los propietarios. Las reuniones allí representan un ámbito seguro para que la familia dialogue.

En la medida que las dimensiones de la familia y de la empresa lo posibiliten, a efectos de lograr un adecuado manejo de la comunicación entre la familia y la empresa, los canales de predilectos son:

- ✓ Envío de informes desde el Consejo de Administración al de Familia sobre evolución de la empresa, planes para la profesionalización, inversiones relevantes, el desempeño de familiares o la política de dividendos.
- ✓ Envío de acuerdos o consultas del Consejo de Familia al de Administración, emitiendo su opinión de diversos temas, especialmente de planes de sucesión, cambios importantes en el accionariado, etc.
- ✓ Reuniones entre ambos consejos.
- ✓ Conversaciones entre los presidentes del Consejo de Administración y el de Familia.

Por último se plantea como recomendación la realización de reuniones de intercambio con empleados, proveedores y clientes.

#### 5.7.4 Proveer la información necesaria y capacitación

Es importante que tanto los accionistas como la dirección, tengan un profundo conocimiento de los activos financieros de la empresa y de los intereses de la familia en la misma. Sin estos conocimientos, se corre el riesgo que los accionistas se impacienten, convirtiéndose uno de los mayores activos que tiene la empresa familiar en un riesgo (Hafner B, 2011).

*Gestionar correctamente la empresa familiar implica entender que cada persona comprende e interpreta la realidad a partir de la posición que ocupa y la información de que dispone. Las personas no toman decisiones en función de la realidad, sino en función de cómo la perciben” (ESADE / FBK, 2006, p.25).*

Para lograr unidad se debe confiar en la información que se recibe, en las capacidades e intenciones de las personas y amar el proyecto empresarial que la empresa familiar

representa. Consecuencia de esto se logran actitudes positivas de esfuerzo, lealtad e ilusión, que son indicadores que la empresa ha podido formar a accionistas activos y serenos.

No fomentar estos aspectos puede conducir a que existan accionistas desconocedores y pasivos, que no saben de empresa familiar ni quieren formarse, cuya actuación será contraria a la unidad de los miembros entre sí y con la empresa familiar.

Por otra parte la empresa debe premiar a quienes adoptan una actitud positiva y responsable, para motivarlos en ese sentido. Existen las recompensas económicas, como ser los dividendos o utilidades, pero también hay recompensas de estatus e imagen. Una posibilidad es asignarles responsabilidades en los órganos de familia.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- Acosta, A. y Pérez, A. (2010). *La planificación estratégica en las empresas familiares*. [En línea] Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/2746/274619740006.pdf> (Acceso 9/12/2012)
- Amat, J. M. (1994). *Control Presupuestario*. 4ª ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Amat, J. M. (1998). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Amat, J. M. (2000). *Control de gestión: una perspectiva de dirección*. 5ª ed. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Amat, J. M. (2008). *Planificación estratégica de la familia empresaria*. Price Waterhouse Coopers. Ideas Vol. 1/03.[En línea] [http://www.google.com.uy/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.pwc.es%2Fes%2Fpublicaciones%2Fassets%2Frevista-ideas.pdf&ei=XzFUPSROYsg8gTaoYDYBA&usg=AFQjCNGN0oo3puPAR\\_HF7MpHEaXnd9anTg&sig2=jMHxpva5p0bA9m\\_mxNolXQ](http://www.google.com.uy/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.pwc.es%2Fes%2Fpublicaciones%2Fassets%2Frevista-ideas.pdf&ei=XzFUPSROYsg8gTaoYDYBA&usg=AFQjCNGN0oo3puPAR_HF7MpHEaXnd9anTg&sig2=jMHxpva5p0bA9m_mxNolXQ) (Acceso 30/9/2012).
- Balcao, Y. y Leite L. (orgs.). (1971). *O comportamento humano na empresa*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação.
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw Hill Interamericana editores.
- Birkinshaw, J. y Goddard, J. (2008). *¿Cuál es su modelo de gestión?* MIT Sloan Management Review. [En línea] Disponible en: <http://www.ean.ucr.ac.cr/Articulos/Administracion/Cual%20es%20el%20modelo%20de%20gestion%20de%20su%20empresa.pdf>(Acceso 9/12/2012)
- Blanco, F. (1988). *El control integrado de gestión*. México: Editorial Limusa.

- Bork, D.; Jaffe, D.; Lane, S.; Dashew, L. y Heisler, Q. (1997). *Cómo trabajar con la empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Carlock, R., Florent-Treacy, E. y Ket de Vries, M. (2008). *Las empresas familiares, en el diván*. [En línea] Disponible en: <http://www.camaravalencia.com/colecciondirectivos/leerArticulo.asp?intArticulo=2713&pagina=1> (Acceso 9/12/2012)
- Carlock, R y Ward, J. (2003). *La planificación estratégica de la familia empresaria*. Instituto de la Empresa Familiar. Ediciones Deusto, Bilbao.
- Casillas Bueno, J.C. (2008). *La estrategia de internacionalización de la empresa familiar*, en Transformarse o desaparecer. Estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de recursos humanos*. 2ª ed. Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. 5ª ed. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica*. 3ª ed. Bogotá: Ediciones McGraw Hill
- Collins, J.C. y Porras, J. (1996). *Empresas que perduran*. Barcelona: Paidós Empresa
- Comas, J. (2003). *Las organizaciones. Características y fenómenos principales*. Montevideo: Entrepreneur XXI
- Correa, A; Restrepo, L. y Acevedo V. (2007). *Más allá del protocolo de familia: un abordaje sistémico con la familia empresaria*. [En línea] <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/801/80103907.pdf> (Acceso 9/12/2012)
- Cúneo, M. (2007). *Unidad Temática N° 6 Toma de decisiones*. [En línea] [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/ut\\_6\\_08.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/ut_6_08.pdf) (Acceso 9/12/2012)
- Cúneo, M. (2009). *La empresa familiar*. Montevideo: Oficina de apuntes. Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración – UDELAR.

- Cúneo, M. (2012). *La profesionalización de la empresa familiar*. Revista CADE, Año 4, vol. 14. Montevideo.
- Danco, L.A. (1994). *Why few firms outlive their founder*. Tire Business, 8.
- Danes, S. M. y Brewton K. E. (2010). *Follow the capital: Benefits of Tracking Family Capital across Family and Business Systems* [En línea]. <http://www.montana.edu/extensionecon/nc1030/Concept%20Papers/benefitsoftrackingfamilycapital.pdf> (Acceso 21/10/2012)
- Danes, S. M.; Stafford, K.; Haynes, G. y Amarapurkar, S. S. (2009). *Family Capital of Family Firms: Bridging Human, Social and Financial Capital*. [En línea] <http://fbr.sagepub.com/cgl/content/abstract/22/3/199> (Acceso 21/10/2012)
- Deloitte (2010). Boletín corporativo Otoño 2010 – Plan de Sucesión. [En línea] [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx%28es-mx%29GobCorp\\_plansucesion\\_3009810.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx%28es-mx%29GobCorp_plansucesion_3009810.pdf) (Acceso 9/12/2012)
- Deloitte (2010). Boletín corporativo Invierno 2010 – El Consejo y el Control Interno en la Empresa Familiar. [En línea] <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx%28es-mx%29El%20Consejo%20y%20el%20control%20interno%20en%20la%20empresa%20familiar.pdf> (Acceso 30/10/2012)
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. 8ª ed. México: Pearson Educación.
- Dumois, C. (2008 A). *Detonadores de crecimiento*. CEDEM. [En línea] [http://cedem.com.mx/v1/mexico/04\\_publicaciones/pdf/020.pdf](http://cedem.com.mx/v1/mexico/04_publicaciones/pdf/020.pdf) (Acceso 9/12/2012)
- Dumois, C. (2008 B). *Cultive su Consejo*. CEDEM. [En línea] [http://cedem.com.mx/v1/mexico/04\\_publicaciones/pdf/008.pdf](http://cedem.com.mx/v1/mexico/04_publicaciones/pdf/008.pdf) (Acceso 9/12/2012)
- Elvira, M. y Dávila, A. (2005). *Cultura y administración de Recursos Humanos en América Latina*. Universia Business Review, primer trimestre, núm. 005, pág. 28 a 45. Madrid: Grupo Recoletos Comunicación. [En línea] <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=43300504> [Acceso 9/12/2012]

- ESADE / FBK (2006). *Radiografía de la Empresa Familiar Española: Fortalezas y Riesgos*. [En línea][http://www.fbkonline.com/es/eventos/informe\\_IEF.pdf](http://www.fbkonline.com/es/eventos/informe_IEF.pdf)[Acceso 3/8/2012]
- Estrada, P. (2011) *Los Organigramas*. [En línea] <http://es.scribd.com/doc/61387646/29/Los-Organigramas> (Acceso 9/12/2012)
- Fernández, J.E. (2011). *Calidad directiva tras la prosperidad*. Degerencia.com [En línea] <http://www.degerencia.com/articulo/calidad-directiva-tras-la-prosperidad> (Acceso 9/12/2012)
- Fiegenger; Brown; Prince; File (1996). Passing on Strategic Vision. *Journal of Small Business Management*. Julio, 15-25
- Galaz, Y. y Ruiz, S.C. (2010). Plan de Sucesión. *Boletín Gobierno Corporativo. Otoño 2010*. Deloitte. [En línea] [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx%28es-mx%29GobCorp\\_plansucesion\\_3009810.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx%28es-mx%29GobCorp_plansucesion_3009810.pdf) (Acceso 9/12/2012)
- Gallo, M. A. (2008). *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*. Barañáin (Navarra): Ediciones Universidad de Navarra.
- García, A. (2010). *La empresa familiar ante el proceso de internacionalización: retos, oportunidades y estrategias*. [En línea] [http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/617/132/La\\_empresa\\_familiar.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadername1=Cache-Control&blobheadername2=Expires&blobheadername3=Site&blobheadervalue1=no-store%2Cno-cache%2Cmust-revalidate&blobheadervalue2=0&blobheadervalue3=JCYL\\_EconomiaEmpleo&blobnocache=true](http://www.jcyl.es/web/jcyl/binarios/617/132/La_empresa_familiar.pdf?blobheader=application%2Fpdf%3Bcharset%3DUTF-8&blobheadername1=Cache-Control&blobheadername2=Expires&blobheadername3=Site&blobheadervalue1=no-store%2Cno-cache%2Cmust-revalidate&blobheadervalue2=0&blobheadervalue3=JCYL_EconomiaEmpleo&blobnocache=true) (Acceso 27/9/2012)
- García-Tenorio, J. y Pérez M. J. (2009). *El relevo generacional y la estrategia de recursos humanos en la empresa familiar*. [En línea] <http://pdfs.wke.es/0/5/5/3/pd0000030553.pdf> (Acceso 6/6/2012)
- Gersik, K. et al., (1997). *Empresas familiares. Generación a generación*. México: McGraw Hill Interamericana Editores.

- Gimeno, A. y Baulenas, G. (2002). La gestión del riesgo en la empresa. Artículos empresa familiar. *ESADE Asociación* N° 98, pág. 60 a 68. [En línea] [http://www.fbkonline.com/es/empresa/publicaciones/articulo\\_aaae.pdf](http://www.fbkonline.com/es/empresa/publicaciones/articulo_aaae.pdf) (Acceso 9/12/2012)
- Gimeno, A (2004). *El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas*. [En línea] [http://www.fbkonline.com/es/empresa/publicaciones/el\\_desempeno\\_en\\_la\\_ef.pdf](http://www.fbkonline.com/es/empresa/publicaciones/el_desempeno_en_la_ef.pdf) (Acceso 9/12/2012)
- Gimeno, A. (2006). Radiografía de la empresa familiar española: fortalezas y riesgos. ESADE. [En línea] [http://www.fbkonline.com/es/eventos/evento\\_01.html](http://www.fbkonline.com/es/eventos/evento_01.html) (Acceso 9/12/2012)
- Gimeno, A.; Baulenas, G. y Coma-Cros, J. (2011). *Family Business: How to understand and manage different types of family businesses*. [En línea] <http://www.europeanfinancialreview.com/?p=3362> (Acceso 6/6/2012)
- Gimeno, A. y Coma-Cros J. (2005). *Asociación de la empresa familiar de alicante: perfil del riesgo estructural*. [En línea] <http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Informe%20Alicante%20DEFINITIVO.pdf> (Acceso 8/7/2012)
- Gioscia, R. (Año desconocido). *Planeamiento Estratégico en la Empresa Familiar*. [En línea] <http://www.centrodeempresasfamiliares.com.uy/share/docs/pressroom/newsdocs/20101206-16-10-26-997.pdf> (Acceso 7/3/2012)
- Gómez, G. (2000). *Tipologías de empresa familiar. Un marco conceptual basado en la confianza y la dirección estratégica*. [En línea] [http://www.iese.edu/es/files/G%C3%B3mez%20Betancourt\\_tcm5-29494.pdf](http://www.iese.edu/es/files/G%C3%B3mez%20Betancourt_tcm5-29494.pdf) (Acceso 9/12/2012)
- Güenaga, I. y Riva, V. (2011). *La empresa familiar*. UdelaR – Facultad de Ciencias Económicas y Administración – Cátedra Administración General. [En línea] <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/2011-06-07%203-EmpresasFamiliares.pdf> (Acceso 3/8/2012)
- Hafner, P. (2011A). Taller: “El gobierno de la empresa familiar: claves para mejorar el sistema de gobierno en la Empresa Familiar” [En línea]

- [http://www.igema.net/docs\\_igema/html/docs/05%2029\\_30GOBIERNO.pdf](http://www.igema.net/docs_igema/html/docs/05%2029_30GOBIERNO.pdf)  
(Acceso 31/10/2012).
- Hafner, P. (2011B). Taller: “El gobierno de la empresa familiar: claves de los procesos para el relevo generacional” [En línea]  
[http://www.igema.net/docs\\_igema/html/docs/06%2001\\_sucesion\\_alumnos.pdf](http://www.igema.net/docs_igema/html/docs/06%2001_sucesion_alumnos.pdf)  
(Acceso 31/10/2012).
- INFORME COSO. [En línea]  
<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/coso.PDF> (Acceso 9/12/2012)
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestiones 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestiones 2000.
- Katiska, E. (1994). *Desorganización creativa, organización innovadora*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Kay, J. (1995). *Foundations of corporate success*. Oxford University Press.
- Kepner, C y Tregoe, B (1969). *El directivo racional*. Madrid: Ediciones Castilla.
- Kuant, J. (Año desconocido) Proceso organizacional (Concepto e importancia) Guía N°3 [En línea] <http://www.monografias.com/trabajos93/proceso-organizacional-concepto-e-importancia/proceso-organizacional-concepto-e-importancia.shtml> (Acceso 9/12/2012)
- La Diaria. Artículo “Por sus propios dueños” del 12 de julio de 2012. [En línea] [www.ladiaria.com.uy/articulo/2012/4/por-sus-propios-duenos/](http://www.ladiaria.com.uy/articulo/2012/4/por-sus-propios-duenos/) Montevideo.
- Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar. Cómo planificar para la continuidad*. Buenos Aires: Ediciones Granica
- Lansberg, I. (sin año). *El Consejo de Familia, una gran inversión de futuro*. Universidad de León, España. [En línea]  
<http://www3.unileon.es/personal/wwdfcsrr/pdf/consejodefamilia.pdf> (Acceso 9/12/2012)

- Lea, J. (1993). *La sucesión del management en la empresa familiar*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Leach, P. (2010). *La empresa familiar*. 1ª ed. 1ª reimp. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Likert, R. (1971). *Novos padroes em administração*. San Pablo: Pioneira
- Mancebo, N. (1987). *El control en la empresa*. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Oficina de apuntes.
- Masson, J. L. (2006). *La Planificación Estratégica en las Empresas Familiares*. [En línea]  
<http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Strategic%20Planning%20in%20Family%20Business%20-%20Estrategias%20y%20Planeamiento%20de%20Empresas%20Familiares.pdf> (Acceso 29/9/2012).
- McGregor, D. (1971). *O lado humano na empresa*. Río de Janeiro: Fundación Eduardo Vargas
- Nelson, R. (1994). *Creating an energized workplace*. *Leader to Leader*, 5 (verano), 34-39.
- Norgestión (Año desconocido). *Cuaderno empresarial N°7 ¿En qué consiste el Protocolo Familiar?* [En línea]  
[http://www.norgestion.com/uploads/publicaciones/pdf/en\\_que\\_consiste\\_el\\_protocolo\\_familiar.pdf](http://www.norgestion.com/uploads/publicaciones/pdf/en_que_consiste_el_protocolo_familiar.pdf) (Acceso 15/7/2012).
- Ouchi, W. (1982). *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japones*. San Pablo: Fundo Educativo Brasileiro.
- Parra, G.; Ruiz, M. y García, P. (2009). *Una nueva orientación en el proceso de dirección de la empresa familiar*. [En línea]  
<http://pdfs.wke.es/9/6/2/9/pd0000049629.pdf> (Acceso 21/10/2012)
- Penengo, M. y Pérez, M. (1997). *Aspectos comportamentales del cambio organizacional*. Montevideo: Editorial Técnica.

- Pini, J. (1982). *El fenómeno del cambio organizacional*. Montevideo: Oficina de apuntes. Facultad de Ciencias Económicas y de la Administración – UDELAR.
- Price Waterhouse Coopers (2010). *En familia: Encuesta mundial de la empresa familiar 2010/11*. [En línea] <http://www.pwc.es/es/servicios/asesoramiento-empresarios/assets/encuesta-empresa-familiar-2010-2011.pdf> (Acceso 15/7/2012)
- Quintana, J. (2012). *Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares*. Instituto de la empresa familiar. [En línea] <http://www.ipyme.org/es-ES/CreacionEmpresas/Documents/guia-practica-para-el-buen-gobierno-de-las-empresas-familiares.pdf> (Acceso 8/12/2012)
- Robbins, S. y Coulter, M. (2000). *Administración*. 6ª ed. México: Pearson Educación.
- (2005). *Administración*. 8ª ed. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. J.; Rodríguez Zapatero, M. y Rodríguez Jiménez, M. (2010). *La implicación en la familia o en la empresa y su relación con la cooperación y la percepción del logro*. [En línea] [http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra\\_prasa/img/0\\_x11\\_1339495638.pdf](http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra_prasa/img/0_x11_1339495638.pdf) (Acceso 21/10/2012)
- Ros, A. J. (2011). *Herencia familiar*. Montevideo: Documentum editores.
- Rueda, J. (2011). *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*. [En línea] [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=260&Itemid=31](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=260&Itemid=31) (Acceso 9/12/2012)
- Sánchez, J. (2010). *La interacción sistema familia y sistema empresa como ventaja competitiva*. [En línea] [http://www.ieae.ehu.es/p279-content/eu/contenidos/informacion/ieae\\_publicaciones/eu\\_publicac/adjuntos/Family\\_Business\\_Jon\\_Sanchez.pdf](http://www.ieae.ehu.es/p279-content/eu/contenidos/informacion/ieae_publicaciones/eu_publicac/adjuntos/Family_Business_Jon_Sanchez.pdf) (Acceso 7/9/2012)
- Sauleda, L. y D' Olivo, F. (2001). *Alternativas de participación de la auditoría interna en procesos de autoevaluación de controles*. [En línea] <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catcoint/material/aec.PDF> (Acceso 9/12/2012)

- Sharma, P.; Chrisman, J. y Chua, J. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10(1): 1-35
- Sosa, S.; Verano, D. y Medina, M. (2008). *La capacidad de la organización para emprender un cambio estratégico: una perspectiva directiva*. [http://www.google.com.uy/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&ved=0CEIQFjAE&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2710837.pdf&ei=5HfFUOGjE4rs9AS0soHABA&usg=AFQjCNFLcwa9-e1ZWD-1FLHj7HwsEaU9rg&sig2=UcX\\_5MiFyWps5J4OA9WUlw](http://www.google.com.uy/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&cad=rja&ved=0CEIQFjAE&url=http%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2710837.pdf&ei=5HfFUOGjE4rs9AS0soHABA&usg=AFQjCNFLcwa9-e1ZWD-1FLHj7HwsEaU9rg&sig2=UcX_5MiFyWps5J4OA9WUlw)España: Universidad de las Palmas de Gran Canarias. (Acceso 20/11/2012)
- Stafford, K.; Duncan, K; Dane, S. y Winter, M. (1999). A Research Model of Sustainable Family Business. *Family Business Review*. 12(3): 197-208
- Stoner, J. A.; Freeman, R. y Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. 6ª Edición xx. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Ros, A. (2012). *Herencia de emprendedores*. Montevideo: Documentum editores
- Tadeo, R. (2005). *Comportamientos en la Dirección y Gobierno de la Empresa Familiar. Análisis Empírico de la Profesionalización como Garantía de Continuidad*. [En línea] <http://eprints.ucm.es/tesis/cee/ucm-t28618.pdf> (Acceso 9/12/2012)
- Tagiuri, R. y Davis, J.A. (1996). *Atributos ambivalentes de la empresa familiar*. [En línea] Disponible en: [http://www.ffi.org/resource/resmgr/best\\_of\\_fbr\\_spanish/fbresp\\_tagiuri\\_atributosamb.pdf](http://www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/fbresp_tagiuri_atributosamb.pdf)(Acceso 9/12/2012)
- Tápies, J. (2008). *Evaluación del desempeño: los miembros de la familia, a examen*. Newsletter nº 32. IESE Business School. Cátedra de Empresa Familiar. [En línea] [http://www.iese.edu/en/files/Evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o\\_tcm4-13977.pdf](http://www.iese.edu/en/files/Evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o_tcm4-13977.pdf) (Acceso 9/12/2012)
- Tápies, J. (2011). *Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar*. Universia Business Review – Cuatro Trimestre. [En línea] Disponible en: [http://ubr.universia.net/pdfs\\_web/3201.pdf](http://ubr.universia.net/pdfs_web/3201.pdf)(Acceso 9/12/2012)

- Tenorio, J. y Pérez, M. (2009). El relevo generacional y la estrategia de recursos humanos en la empresa familiar. *Revista Partida Doble*, N° 210, pág. 88 a 97. [En línea] <http://www.edirectivos.com/articulos/1000023177-el-relevo-generacional-y-la-estrategia-de-recursos-humanos-en-la-empresa-familiar> (Acceso 9/12/2012)
- Universidad de la Republica – Cátedra de Contabilidad Presupuestal y para el Control de la Gestión. (2011). Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. Montevideo: Oficina de apuntes.
- Universidad de la Republica – Cátedra de Organización y Métodos Administrativos (2010). Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. *Los Organigramas*. Montevideo: Oficina de apuntes.
- Universidad del País Vasco – Cátedra de Empresas Familiares. *La Profesionalización de la Empresa Familia*. [En línea] [http://www.catedrafamiliar.ehu.es/p297-content/es/contenidos/informacion/cef\\_publicaciones/es\\_publicac/adjuntos/La\\_profesionalizacion\\_empresa\\_familiar.pdf](http://www.catedrafamiliar.ehu.es/p297-content/es/contenidos/informacion/cef_publicaciones/es_publicac/adjuntos/La_profesionalizacion_empresa_familiar.pdf) (Acceso 9/12/2012)
- Urbina, L. (2003). *Algunos aspectos jurídicos del protocolo de familia a la luz de la legislación colombiana*. [En línea] <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/825/82510621.pdf> (Acceso 25/8/2012)
- Ward (1994). *El crecimiento en las empresas familiares: retos y mejores prácticas*. [En línea] [http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best\\_of\\_fbr\\_spanish/fbr\\_esp\\_ward\\_elcrecimiento.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/fbr_esp_ward_elcrecimiento.pdf) (Acceso 2/9/2012)

## 8. ANEXOS

## A. ENTREVISTAS REALIZADAS

Para el trabajo de investigación monográfica, se realizaron las entrevistas que se detallan a continuación:

### **Prof. Anahir Benelli (Consultora de empresas familiares)**

- ¿Qué entiende por profesionalización y cuáles son las variables claves?
- ¿Quiénes reciben información sobre el desempeño de la empresa?
- ¿Cuántos propietarios se proyectan para la próxima generación?
- ¿Cuántos directores cree que habrá en la siguiente generación?
- ¿En qué áreas interviene el asesor en la EF en principio, y en qué grado de detalle posteriormente?
- ¿Se contratan otros profesionales para trabajar en conjunto?
- ¿Hasta qué nivel debe abstraerse el profesional de su rol de experto para trabajar con las empresas familiares?
- ¿Qué nivel de profesionalización tienen las empresas familiares en nuestro país?
- ¿Hay rasgos distintos entre empresas pequeñas y grandes?, a parte del tamaño ¿cuál sería otro gran factor que las distingue?
- ¿Cuáles son los problemas típicos de las empresas familiares?
- ¿Se puede señalar un punto o condiciones que marquen el arranque del camino hacia la profesionalización?
- Como país ¿considera Ud. que Uruguay contempla a nivel institucional el gran porcentaje que representan las EF?
- ¿Es malo que no apliquen para todos [los miembros] las mismas políticas?
- ¿Es accesible para las empresas pequeñas contratar un consultor?
- ¿Hay alguna recomendación que no se halle en los libros?

### **Dra. Adriana Bacchi (Especialista en derecho comercial)**

- ¿Qué aspectos del protocolo se pueden contractualizar o legalizar según la legislación uruguaya?
- ¿Qué son los sindicatos de bloqueo?
- ¿Qué pasa cuando fallece el accionista?

- ¿Los accionistas sindicados se inscriben en el registro nacional de comercio?
- ¿Hay alguna recomendación que surja de tu experiencia para ayudar a las buenas prácticas de las empresas familiares?
- ¿Los problemas característicos de las empresas de menor tamaño, se pueden solucionar a través del sindicato de acciones?

**Sr. Anselmo Cativelli (Cativelli Hnos. s.a.)**

- ¿Qué función cumple hoy en la empresa?
- ¿Por qué se dedicaron a los chacinados y no a otro rubro?
- ¿Se te dio la opción de entrar en la empresa o fue algo impuesto?
- ¿Hubo algún momento en el cual vieron que la empresa podría ser lo que es hoy?
- ¿Él tiene una parte mayoritaria de la empresa?
- ¿De la tercera generación cuántas personas hay en la empresa?
- ¿Es bueno o malo que una persona esté en todo?
- ¿Uds. tienen vinculación con el centro de empresas familiares?
- ¿Están al tanto de los instrumentos que existen para aplicar a las empresas familiares?
- ¿Hay algún director que no sea familiar?
- ¿Cuentan con asesores externos?
- ¿Se procura formar a las siguientes generaciones para dirigir a la empresa?
- ¿Hay canales abiertos para que las personas puedan plantear problemas o sugerencias a los cargos superiores?
- ¿Se fomenta la realización de propuestas de mejora?
- ¿Se planifica de acá a 5 o 10 años? ¿Hay una revisión de esos planes?
- ¿Enrique es el líder porque estudió algo relativo a dirección de empresas o por su experiencia?
- ¿A los familiares se le exige que antes de entrar a trabajar en la empresa trabajen en otro lado?
- ¿Cualquier familiar que quiera trabajar en la empresa lo puede hacer?
- ¿Los criterios familiares priman sobre los empresariales?
- ¿Se manejan organigramas, descripción de cargos?
- ¿Considera que la manera en que está organizada la empresa es la mejor?
- ¿Hay instancias de coordinación con los capataces?

- ¿Hay alguna forma de evaluación para los empleados? ¿se utilizan indicadores?
- ¿Los estatutos son una formalidad legal o se trata de actualizarlos?
- ¿Se asignan presupuestos para los distintos departamentos?
- ¿Se utilizan herramientas tecnológicas para cuidar la calidad?
- ¿Cómo llevan a cabo el control de calidad?
- ¿A qué se le atribuye el éxito de la empresa?
- ¿Cómo se discuten las nuevas opciones de negocios?
- ¿Hoy hay alguna estrategia de internacionalización?

**Cra. Elvira Domínguez (Consultora de empresas familiares)**

- ¿Cómo está en Uruguay el nivel de profesionalización de las empresas familiares?
- ¿Cómo trabajan con las microempresas en la clínica?
- ¿Cuál es el tiempo de trabajo medio de la clínica con la microempresa o de mediano porte?
- ¿Qué papel jugaba en la clínica las asesorías?
- ¿El factor económico es lo que determina la contratación de asesorías?
- ¿Los consultores hacen un trabajo de diagnóstico, se les hace un informe y luego se hace un seguimiento posterior?
- ¿Has conocido casos de procesos exitosos?
- ¿Existe conciencia en la necesidad de formalizar ciertas normas para mejorar la continuidad?
- ¿El protocolo no logra suplir esas carencias?
- ¿Cuáles son las principales carencias que se ven en las empresas familiares?
- ¿Los que dirigen tienen un grado de formación acorde a su cargo?
- Cuando un asesor interviene ¿hasta qué punto se puede entrometer?
- ¿En el tema de consultoría hay algún servicio que predomine?
- ¿Prever algún tipo de sanción para el protocolo es viable?

### **Esc. Inés Rodríguez Sarmiento**

- ¿Qué formas legales se le pueden dar a los acuerdos como el protocolo familiar?
- ¿La firma de acuerdos entre familiares, puede tener fuerza jurídica por la presencia de un escribano?

### **Sr. Martin Gervitz (Divino S.A.)**

- ¿Cómo se reparten las funciones entre Ud., su hermano y su padre?
- ¿Qué herramientas y órganos específicos de las empresas familiares utilizan?
- ¿Cuentan con manual de cargos, que identifica los departamentos etc.?
- Cuando ingresó la tercera generación, ¿hubo una política de formación tanto para el desempeño en las áreas específicas como para colaborar en la dirección?
- ¿Cómo ha evolucionado la estrategia?
- ¿Se ha ido formalizando?
- ¿Cada tanto se revisa?
- ¿Y esa evolución se lleva adelante en forma intuitiva, o es analizada detalladamente?
- ¿La estructura apoya la estrategia de la empresa?
- ¿Existe una filosofía de empowerment?
- El gerente de recursos humanos, ¿pertenece a la familia?
- ¿Hay una política de recursos humanos diferente para los familiares que para los no familiares?
- ¿Hay alguna idea de fortalecer a los familiares en temas de dirección?
- ¿Hay una política respecto a la incorporación de tecnología?
- Respecto al control, ¿hay política de evaluar por áreas, por puestos de trabajo? ¿se utilizan presupuesto?
- ¿La participación en el capital es determinante en las decisiones?
- ¿Cómo repercutieron las crisis económicas en la marcha de la empresa, sobre todo la del 2002?
- ¿Qué importancia le atribuyen a la marca Divino?
- ¿Está dividida la empresa en unidades de negocio, por ejemplo colchones y productos chicos?
- ¿Se está planificando una internacionalización?

- ¿Se aplican controles preventivos, concurrentes y correctivos?
- ¿Se ha considerado una certificación de calidad?
- ¿Qué es una empresa profesional?
- ¿Qué le puede aportar una familia a una empresa profesional?
- ¿Cotizan en bolsa?
- ¿Hay tradiciones familiares que explican el éxito de la EF?

**Prof. Alberto Gimeno (Consultor de empresas familiares)**

- ¿Qué entiende con profesionalización de la empresa familiar?
- ¿Las empresas familiares deben ser dirigidas por los mejores, independientemente que sean familiares o no?

**Sr. Hermann Sthal (Confitería Oro del Rhin)**

- ¿Trabajan todos los hermanos en la empresa?
- ¿Su hermano retirado de qué se ocupaba?
- ¿Utilizan algún tipo de indicador de desempeño?
- ¿Cómo se evalúa al personal?
- ¿Se utiliza algún tipo de planificación estratégica formal?
- ¿Las decisiones importantes son analizadas o intuitivas?
- ¿Las franquicias son compradas por inversores ajenos a la familia?
- ¿Cada cuánto se evalúa a los propietarios de las franquicias?
- ¿Qué puntos se abordaron en el protocolo familiar?
- ¿Se ha implementado algún método para incorporar a los nietos?
- ¿Los puntos que no fueron tratados para el protocolo, fueron hablados y hay actualmente consenso?
- ¿Quiénes son hoy los directores de la empresa?
- ¿Hay asesores externos?
- ¿Han trabajado con estudios de mercado?
- ¿Llevar la marca a otro país, producir en Uruguay y vender afuera era imposible?
- ¿Considera que los criterios empresariales dominan a los familiares en la empresa?
- ¿Cuentan con un sistema integrado de gestión?

- ¿Hay ámbitos como el foro familiar o el consejo de familia y empresariales?
- ¿Qué cargo ocupan sus nietos en la empresa?
- ¿Qué herramientas se utilizan para la selección de personal?
- ¿Es aceptado que siempre que necesiten personal van a buscar dentro de la familia?
- ¿Usted y sus hermanos se formaron en dirección?
- ¿Tienen un plan de sucesión?
- ¿Existe la revitalización estratégica?
- ¿Cuenta con un organigrama?
- ¿Hay directores externos a la familia?
- ¿Se revisan los planes de la empresa?
- ¿Con que frecuencia?
- ¿Se ha modificado el estatuto?
- ¿Se hace un esfuerzo para que estén al día?
- ¿Está establecida la misión y visión de la empresa?
- ¿Hay una actitud proactiva frente al cambio?
- ¿Cuántas personas trabajan hoy en la empresa?
- ¿Qué es una empresa profesional?
- ¿Qué lugar desempeña la familia en una empresa familiar profesional?
- ¿Cómo impactaron las distintas crisis económicas que atravesó el país en la empresa?
- ¿A qué factores se puede atribuir el éxito de la empresa?

**Cr. Eduardo Vanrell Algorta (Algorta S.A.)**

- ¿Conoce las herramientas específicas de las empresas familiares? Como por ejemplo, el plan de sucesión, protocolo etc.
- ¿Existe organigrama, definiciones de cargo?
- ¿La manera en que está organizada la empresa, es la mejor para la estrategia actual?
- ¿Existe una filosofía de empowerment?
- ¿Los objetivos están bien comunicados a nivel interno?
- ¿La gerencia de recursos humanos, está dirigida por un familiar?
- ¿Existe una política que aplica distinto tanto para empleados familiares como para no familiares?

- ¿Qué papel juegan las asesorías?
- ¿Han consultado algún otro tipo de asesores?
- ¿Se actualizan los estatutos o se cuentan con los mismos sólo por cumplir un requisito legal?
- ¿Los directores o gerentes asisten a cursos de dirección de empresas?
- ¿Hay familiares de la sexta generación?
- ¿Hay una política respecto a la incorporación de tecnología o son reactivos?
- ¿Qué importancia tienen los mandos medios?
- ¿Qué pasa cuando un indicador no coincide con el valor esperado, quien es el culpable?
- ¿El éxito que ha tenido la empresa, es por las marcas o por la gestión?
- ¿Cuándo empezaron a hacer presupuestos, trabajar con indicadores? ¿alguien lo propuso?
- En el 1997 y en el 2002, ¿cuáles fueron los principales cambios en la estrategia?
- ¿Estadísticamente de diez productos sólo dos o tres funcionan?
- ¿Se manejan con ciclos de vida?
- ¿Qué lugar tienen las marcas propias con miras al exterior?
- ¿Es posible en los sistemas emitir informes gerenciales?
- ¿Se utiliza Cuadro de Mando Integral?
- ¿Qué sistema se utiliza para el control de gestión?
- Al planificar, ¿qué herramientas utilizan?
- En relación con la toma de decisiones relativas a las inversiones, ¿hay planificación formal para aprovechar oportunidades y evaluar alternativas?
- ¿Se busca que haya un estilo de toma de decisiones?
- ¿Hay tradiciones familiares que expliquen el éxito de Algorta?
- ¿Qué es una empresa profesional?

B. ENCUESTA

## Empresas Familiares del Uruguay

Gracias por participar en esta encuesta! Los datos aquí ingresados son totalmente confidenciales por lo que su único uso es a efectos estadísticos para la investigación monográfica titulada "Profesionalización de la Empresa Familiar Uruguaya" a cargo de Ana Laura Fernández, Santiago Orellano y Leandro Scévola para la UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA. En algunas preguntas se ha incluido como referencia algunos términos técnicos que pueden ser aclaratorios para algunos de los encuestados. El objetivo de este trabajo es la elaboración de un Manual de Buenas Prácticas para las Empresas Familiares, por lo que si es de su interés podemos enviar el mismo una vez finalizado.

Los datos de contacto: [profesionalizacion.uy@gmail.com](mailto:profesionalizacion.uy@gmail.com)

Monógrafos: Ana Laura Fernández, Santiago Orellano y Leandro Scévola

Coordinador: Cr. Moris Cúneo

\*Obligatorio

¿Cuántas personas trabajan en su empresa? \* Sírvase indicar el número.

¿En qué ramo de actividad se sitúa? \* Puede ser el de la planilla de trabajo u otro.

Ejemplo: Alimentación-Panaderías; Comercio-Ferretería.

¿Hay alguna instancia en que los miembros de la familia se reúnan para tratar temas de la empresa o problemas de la familia? \*

- No.
- Sólo ocurre en un ámbito informal.
- Sólo ocurre en un ámbito formal.
- Sí, ocurre tanto en un ámbito formal como informal.

¿La familia ha establecido acuerdos respecto al ingreso de nuevos familiares, ascensos, continuidad de la familia en la empresa, ingreso de accionistas externos, políticas de evaluación de desempeño o ingreso de directores o gerentes externos? \*

- No.
- Parcialmente.
- Sí.

¿Tiene definidas con cargos las distintas áreas de la empresa y cómo se relacionan entre sí? \*

- No.
- Sí

¿Se han establecido etapas para involucrar gradualmente las nuevas generaciones a la dirección y el management, así como condiciones para el retiro de los actuales ejecutivos familiares? \*

- No.
- Sólo se han establecido etapas para el ingreso de nuevas generaciones.
- Sólo se ha previsto el retiro del o de los directivos actuales
- Sí, ambas.

¿De qué forma participan en las decisiones al más alto nivel personas ajenas a la familia? \*

- No participan.
- Sólo tienen voz.
- Tienen voz y voto.

¿Hay un proceso formal de toma de decisiones en la empresa? \*

- No.
- Sí.

¿Ha realizado una revisión de los objetivos a largo plazo? ¿Se revisan con cierta frecuencia? \*

- Nunca.
- Sí, cada dos o más años.
- Sí, anualmente.

¿Considera que la manera en que está estructurada la empresa es la mejor para su estrategia actual? \* (Cuán alineada está la empresa a la estrategia)

- No.
- Parcialmente.
- Sí.

¿Existen distintos niveles de autoridad para la toma de decisiones? \*

- No.
- Sí

¿Existe una política de recursos humanos para la familia distinta a la que se aplica a los empleados no familiares (ingreso, remuneración, ascensos, evaluación de desempeño)? \* [POLITICA DE RECURSOS HUMANOS]

- No.
- Sí, sólo para algunas situaciones.
- Sí.

¿Ha realizado o considerado la contratación de asesores externos para mejorar la información técnica de algún área de la empresa o de la situación del mercado? \* Por ejemplo: una auditoría interna, marketing, abogado, contador, escribano, etc.

- No.
- Sí, pero sólo para temas legales.
- Sí, como herramienta para el desarrollo de la empresa.

¿Los estatutos o contrato social están simplemente para cumplir con los requisitos legales? \*

- No.
- Sí.

¿Se hace un esfuerzo para que el contrato social o estatutos estén al día? \*

- No.
- Sí.

¿Los gerentes cuentan con estudios formales o son idóneos sobre el área en la cual se desempeñan? \*

- No.
- Sí, sólo cuentan con buena experiencia en sus respectivas áreas.
- Sí, cuentan con formación y experiencia.

Los familiares que se encargan de dirigir la empresa, ¿cuentan con capacitación en dirección? \* Se incluyen aquí a los gerentes o jefes de área.

- No.
- Si, sólo algunos.
- Sí, todos.

¿Qué porcentaje de áreas están integradas al software de la empresa? \* [SISTEMA INTEGRADO DE GESTION]

- 0%
- 1 a 50%
- 51 a 99%
- 100%

¿Cuenta en su empresa con un sistema informático que proporcione información de acuerdo con las necesidades gerenciales y del directorio? \* [SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL]

- No lo suficiente.
- Sí.

¿Utiliza un sistema de presupuestos para asignar recursos así como evaluar el desempeño? \* [CONTROL]

- No.
- Sí, pero sólo para asignar recursos.
- Sí, para ambas.

¿Qué tipos de controles se aplican en la empresa: antes, durante y/o después de la ejecución de las tareas? \*

- Ninguno.
- Sí, pero no todos.
- Sí, todos los tipos.

¿Utiliza indicadores para evaluar el desempeño? \* Refiere a si se hacen mediciones que luego se comparen con parámetros de la empresa o del sector.

- No.
- Sí.

¿Considera que su organización tiene una actitud positiva y proactiva respecto al cambio? \* [CULTURA]

- No lo suficiente.
- Sí.

¿Se han considerado las perspectivas de las distintas generaciones y las perspectivas reales de la empresa? \* [PLANEACION ESTRATEGICA FAMILIAR]

- No.
- Sí.

¿Ha hecho un análisis de las ventajas y desventajas de la empresa, y de los factores externos positivos y negativos? \* [ANÁLISIS FODA]

- No.
- Sí, en una sola oportunidad.
- Sí, en más de una oportunidad.

En caso de existir gerente de recursos humanos, ¿pertenece a la familia? \*

- No existe tal cargo.
- No pertenece a la familia.
- Sí.

¿Cree que están suficientemente comunicados y comprendidos los objetivos organizacionales y a nivel de unidad? \*

- No.
- Sí.

Los cambios en la tecnología de la empresa ¿surgen como reacción a necesidades impuestas desde afuera o es algo planificado? \*

- No es algo que se planifique.
- Hay una política de renovación y actualización.

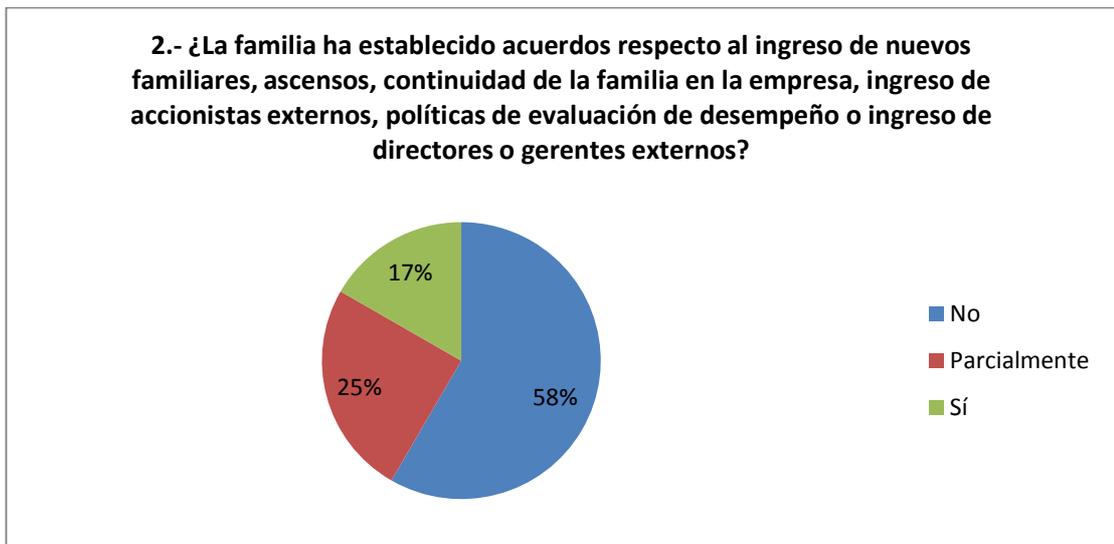
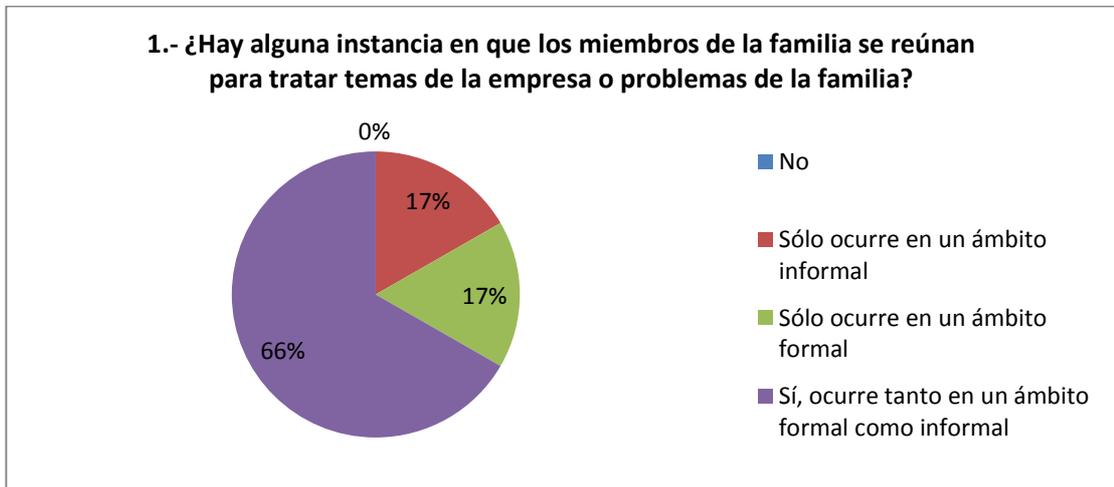
Nombre o razón social de la empresa Pregunta opcional.

Dato y persona de contacto Opcionalmente si lo desea puede remitirnos sus datos de correo electrónico, teléfono y nombre.

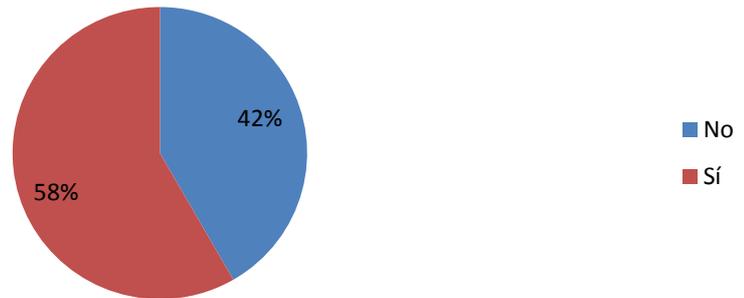
¿Desea recibir de manera gratuita el Manual de Buenas Prácticas para Empresas Familiares del Uruguay? Sírvase indicar una casilla de correo electrónico en el cuál desea recibirlo.

Con la tecnología de [Google Docs](#)[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)

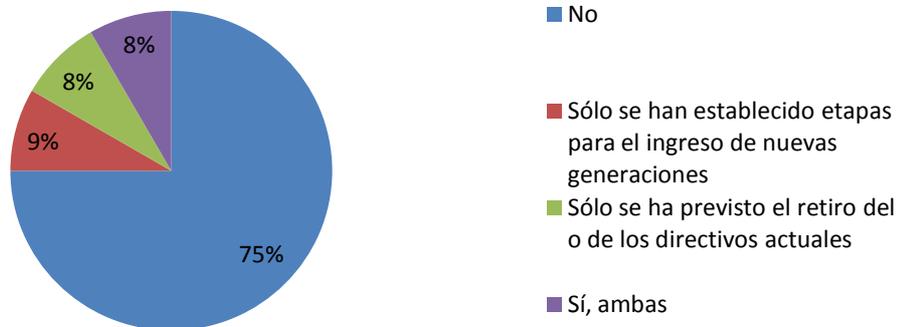
### C. RESULTADOS DE LA ENCUESTA



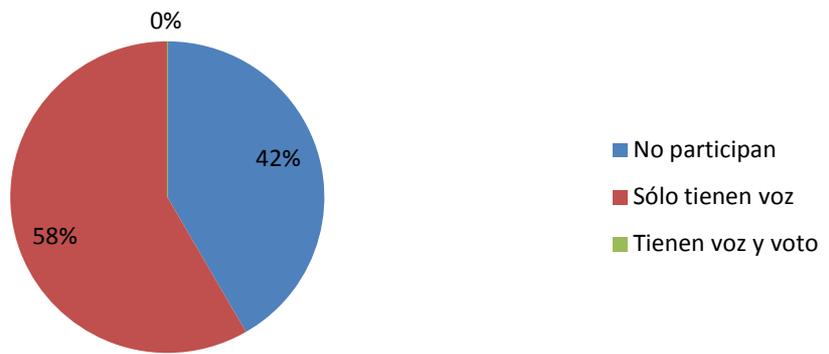
**3.- ¿Tiene definidas con cargos las distintas áreas de la empresa y cómo se relacionan entre sí?**



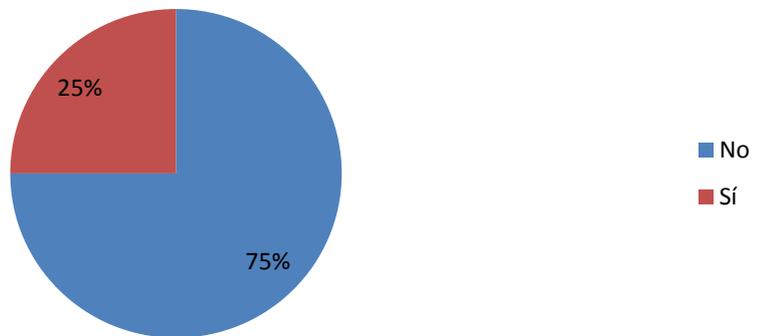
**4.- ¿Se han establecido etapas para involucrar gradualmente las nuevas generaciones a la dirección y el management, así como condiciones para el retiro de los actuales ejecutivos familiares?**



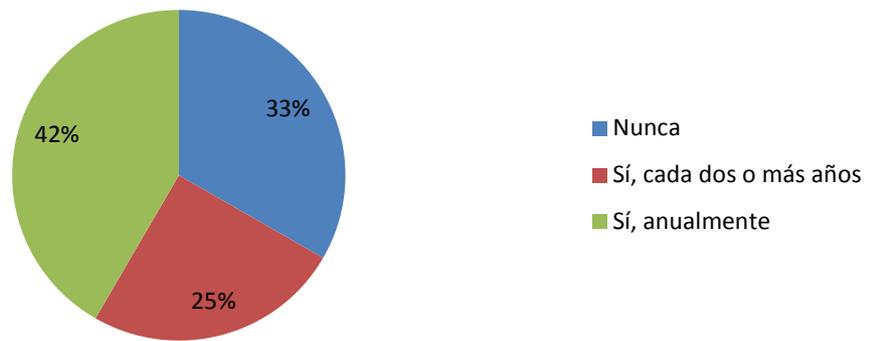
**5.-¿De qué forma participan en las decisiones al más alto nivel personas ajenas a la familia?**



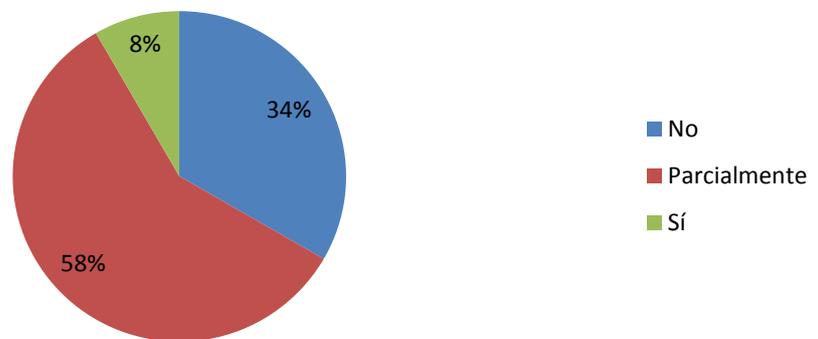
**6.- ¿Hay un proceso formal de toma de decisiones en la empresa?**



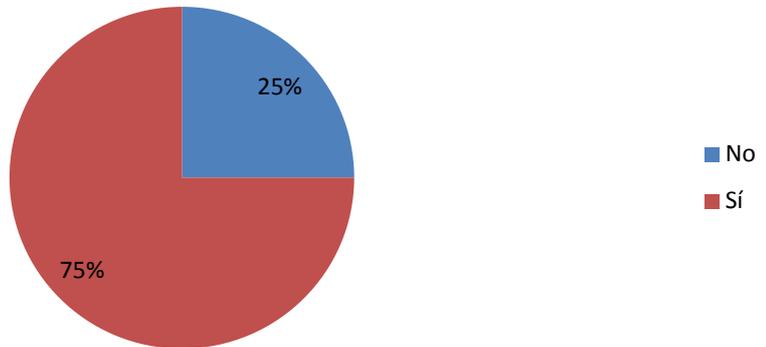
**7.- ¿Ha realizado una revisión de los objetivos a largo plazo? ¿Se revisan con cierta frecuencia?**



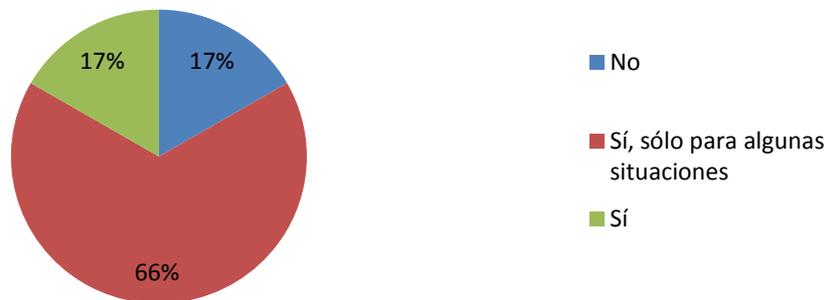
**8.- ¿Considera que la manera en que está estructurada la empresa es la mejor para su estrategia actual?**



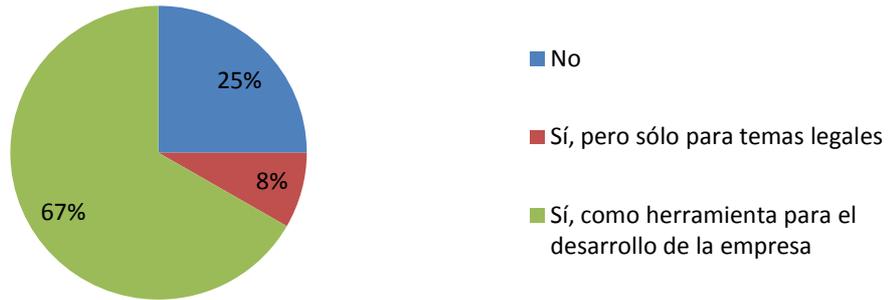
9.- ¿Existen distintos niveles de autoridad para la toma de decisiones?



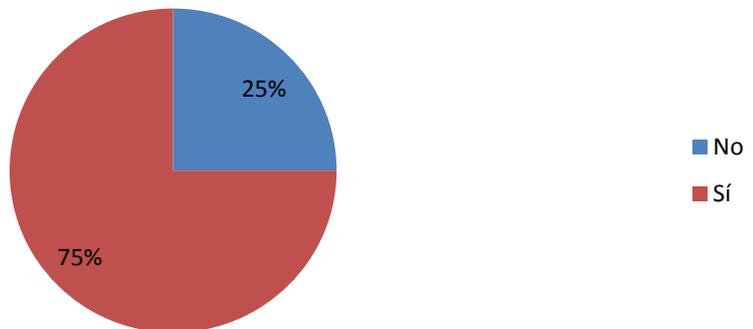
10.- ¿Existe una política de recursos humanos para la familia distinta a la que se aplica a los empleados no familiares (ingreso, remuneración, ascensos, evaluación de desempeño)?



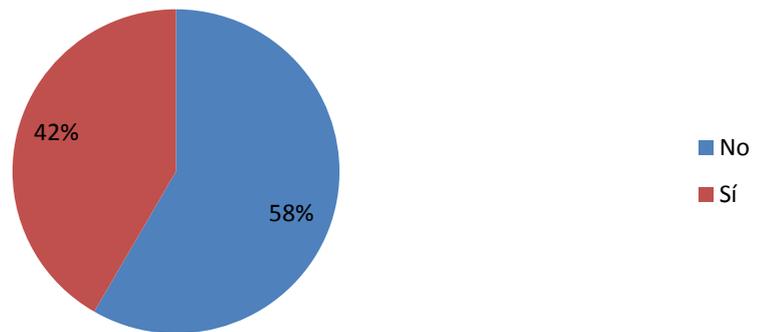
**11.- ¿Ha realizado o considerado la contratación de asesores externos para mejorar la información técnica de algún área de la empresa o de la situación del mercado?**



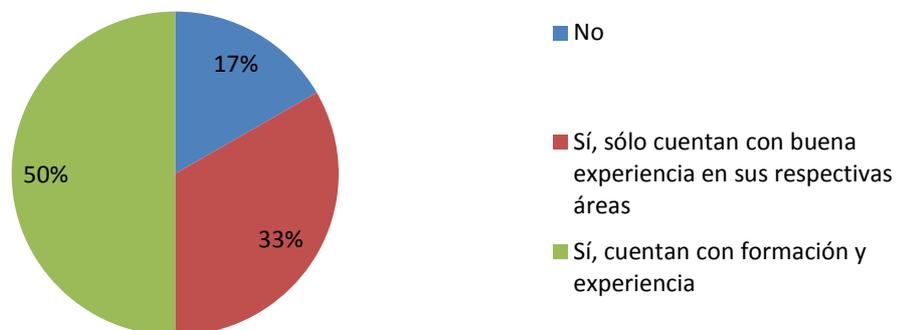
**12.- El estatuto o contrato social, ¿está simplemente para cumplir con los requisitos legales?**



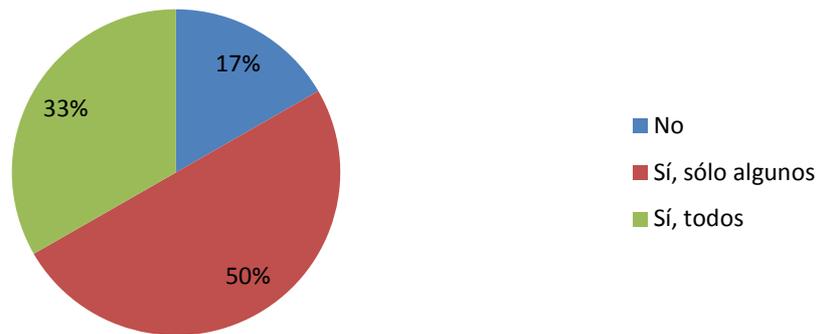
**13.- ¿Se hace un esfuerzo para que el contrato social o estatutos estén al día?**



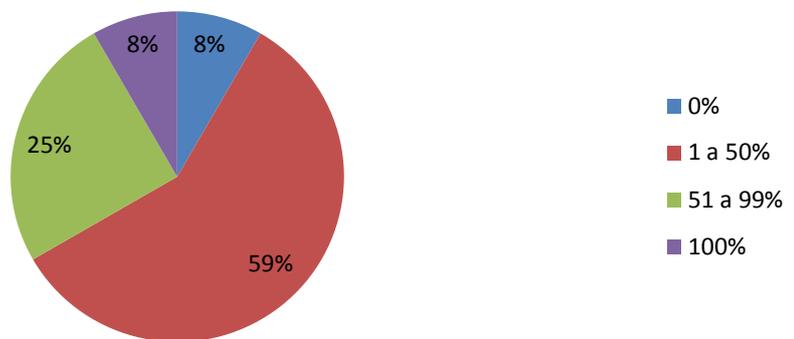
**14.- ¿Los gerentes cuentan con estudios formales o son idóneos en el área en la cual se desempeñan?**



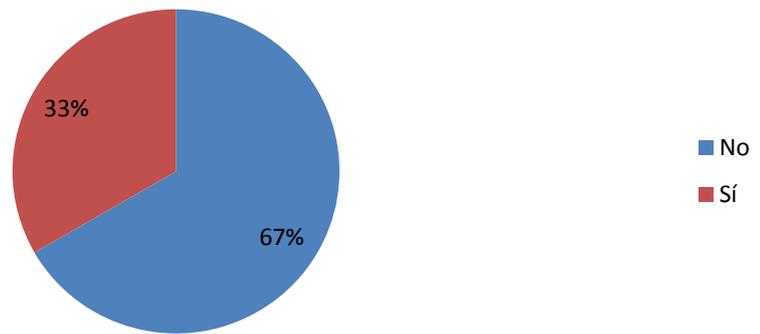
**15.- Los familiares que se encargan de dirigir la empresa, ¿cuentan con capacitación en dirección?**



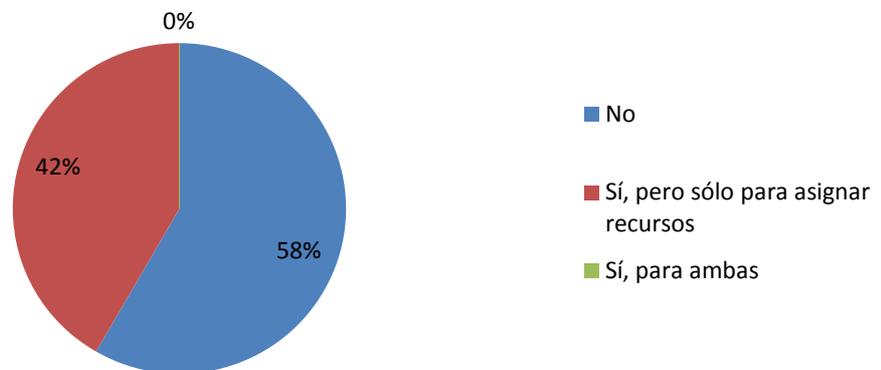
**16.- ¿Qué porcentaje de áreas están integradas al software de la empresa?**



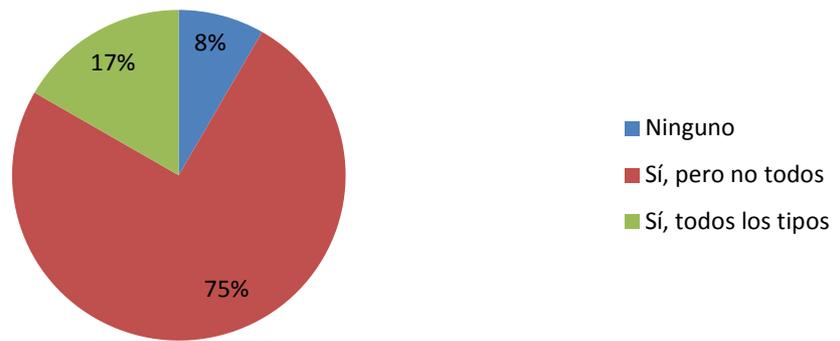
**17.- ¿Cuenta en su empresa con un sistema informático que proporcione información de acuerdo con las necesidades gerenciales y del directorio?**



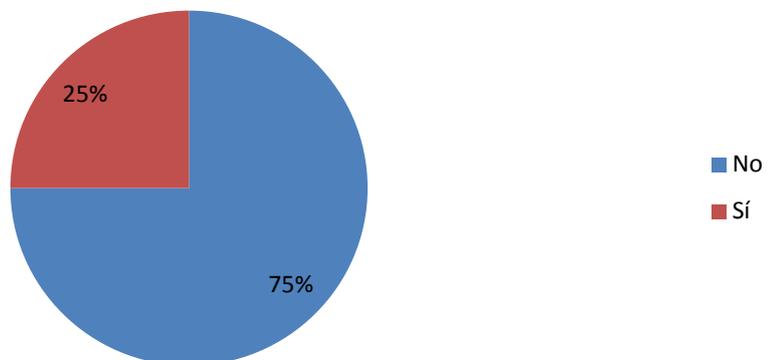
**18.- ¿Utiliza un sistema de presupuestos para asignar recursos así como evaluar el desempeño?**



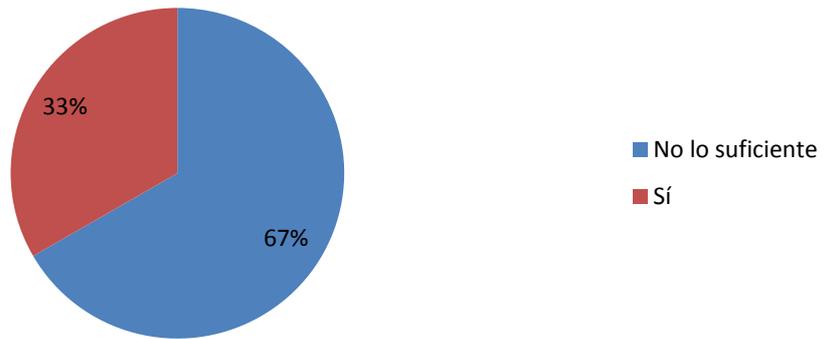
19.- ¿Qué tipos de controles se aplican en la empresa: antes , durante y/o después de la ejecución de las tareas?



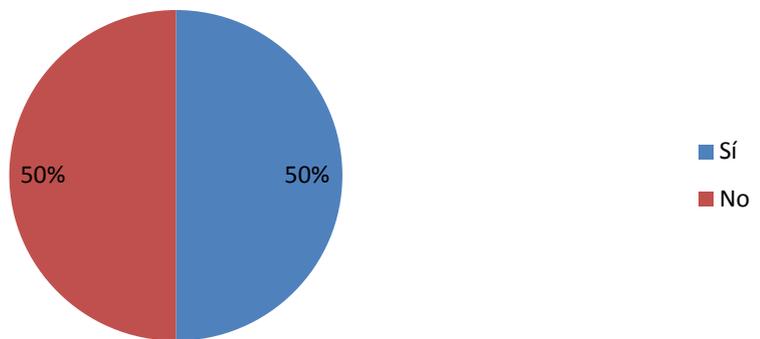
20.- ¿Utiliza indicadores para evaluar el desempeño?



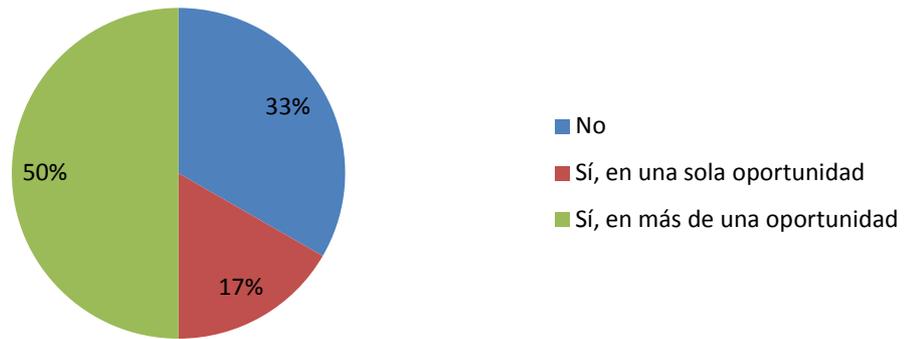
**21.- ¿Considera que su organización tiene una actitud positiva y proactiva respecto al cambio?**



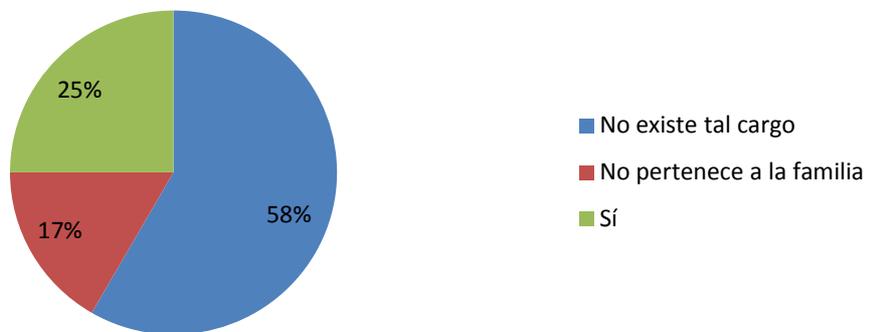
**22.- ¿Se han considerado las perspectivas de las distintas generaciones y las perspectivas reales de la empresa?**



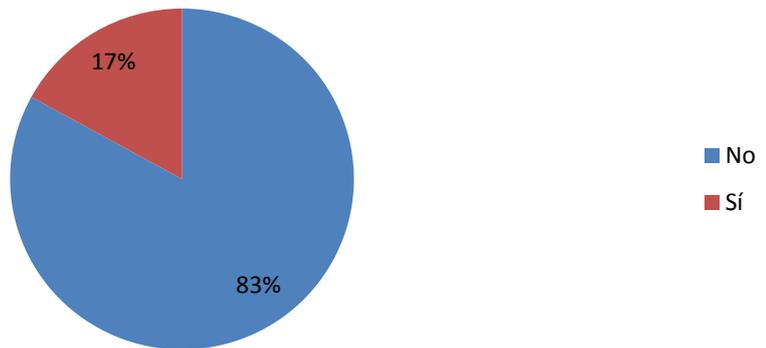
**23.- ¿Ha hecho un análisis de las ventajas y desventajas de la empresa, y de los factores externos positivos y negativos?**



**24.- En caso de existir Gerente de Recursos Humanos, ¿pertenece a la familia?**



**25.- ¿Cree que están suficientemente comunicados y comprendidos los objetivos organizacionales y a nivel de unidad?**



**26.- Los cambios en la tecnología de la empresa ¿surgen como reacción a necesidades impuestas desde afuera o es algo planificado?**

