



UNSAM

UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

Escuela de Economía y Negocios
Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial

**Análisis de las variables que afectan la gestión
y continuidad de las empresas Pymes Familiares.
Diagnósticos y Protocolos de acción como herramientas
para la resolución de conflictos.**

Trabajo presentado para cumplir con los requisitos finales para la aprobación del Trabajo
Final de Práctica Profesional

Autores: Carla Santucci - Carlos Sanguineti - Pablo Rende

Tutores: Prof. C.P.L.A. Silvana Schettino

Mayo de 2019

Abstract

Las empresas Pymes familiares, su organización, el desempeño de los miembros de la familia en los procesos de gestión, y la toma de decisiones son temas por demás recurrentes en el ámbito de la Administración de Empresas.

El objetivo del presente trabajo es profundizar el análisis e ir un paso más allá de lo mencionado, evaluando las diferentes variables y factores que afectan al funcionamiento, crecimiento y desarrollo de este tipo de organizaciones. Para poder realizar este análisis es preciso ahondar profundamente en las principales características de este tipo de empresa y su habitual comportamiento.

Individualizar los distintos tipos de crisis que pueden afectar a las pymes familiares y comprender las consecuencias derivadas de no aplicar un protocolo familiar, resulta fundamental para lograr el buen funcionamiento de este tipo de organizaciones y lograr su trascendencia en el tiempo.

Detectar y minimizar la subjetividad de los miembros de la empresa familiar en el proceso de toma de decisiones, permite atenuar el sesgo de la visión que tienen los miembros de la familia empresaria sobre la organización. Esta visión, habitualmente, puede verse alterada por problemas presentes o pasados en las relaciones y vínculos familiares, lo cual puede llevar a cada integrante a pensar más en sí mismo que en el bienestar de la firma.

Las familias empresariales necesitan comprender que la informalidad con la que son llevados a cabo los procesos de gestión dentro de sus organizaciones atenta contra su rentabilidad y consecuente continuidad al largo del tiempo; esto, permite que todos los miembros de la organización familiar se muestren permeables a la implementación de las distintas herramientas que optimizaran la gestión y administración de sus empresas.

Relevar los principales factores y variables que afectan al desempeño de las Pymes Familiares, conocer el comportamiento de sus miembros, diagnosticar el desempeño de la organización sobre sus procesos de gestión y la aplicación de protocolos de acción para enfrentar las distintas crisis que atraviesan este tipo de empresas, constituyen el eje central del presente escrito.

Índice

Abstract	- 2 -
Glosario	- 6 -
CAPÍTULO 1.....	- 9 -
INTRODUCCIÓN	- 9 -
Propósito y finalidad del trabajo	- 9 -
Metodología aplicada	- 10 -
Situación problemática inicial	- 11 -
Marco teórico	- 12 -
Plan de obra	- 13 -
CAPÍTULO 2.....	- 15 -
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA PYME FAMILIAR	- 15 -
Los orígenes.....	- 15 -
Tipos de Familia.....	- 18 -
Descripción de la empresa familiar	- 19 -
Ventajas y desventajas de ser Pyme familiar	- 19 -
CAPÍTULO 3.....	- 25 -
DESARROLLO DE LA EMPRESA FAMILIAR	- 25 -
Estructura organizativa de la empresa.....	- 30 -
Administración, propiedad y gobierno.	- 30 -
Protocolo familiar.....	- 33 -
Buenas prácticas en la empresa familiar	- 35 -
Liderazgo	- 40 -
CAPÍTULO 4.....	- 42 -
DINÁMICA FAMILIAR Y RELACIONES HUMANAS.....	- 42 -
Empresas Familiares y Familia Empresaria	- 42 -
La no familia	- 43 -
Las emociones en las comunicaciones y su implicancia en las acciones.....	- 43 -
CAPÍTULO 5.....	- 46 -
CICLOS DE VIDA DE UNA EMPRESA FAMILIAR	- 46 -
De la primera a la segunda generación.....	- 46 -
Emociones y transmisión de conocimiento intergeneracional.....	- 46 -
Profesionalización	- 48 -

CAPÍTULO 6	- 51 -
INTEGRACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR	- 51 -
Componentes de la empresa familiar	- 51 -
Articulación dinámica	- 52 -
Balance entre sub-sistemas	- 54 -
Las variables de articulación	- 54 -
Planeación estratégica	- 55 -
CAPÍTULO 7	- 57 -
CRISIS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	- 57 -
Diferentes variables generadoras de crisis	- 57 -
Definiendo la crisis	- 57 -
Para administrar la crisis	- 59 -
Gestación de la crisis interna	- 60 -
Conflictos familiares.....	- 60 -
Tipos de crisis	- 62 -
Fase de diagnóstico y tratamiento de las empresas PYMES FAMILIARES.....	- 70 -
CAPÍTULO 8	- 80 -
PROTOCOLOS DE ACCIÓN	- 80 -
Aproximación al significado de Protocolos de Acción.	- 80 -
Protocolos de acción como herramienta de utilidad en gestión empresarial	- 80 -
Aplicación de los protocolos de acción	- 82 -
CAPÍTULO 9	- 84 -
CONCLUSIONES FINALES	- 84 -
Conclusiones individuales	- 84 -
Carlos Sanguineti:	- 84 -
Pablo Rende:	- 87 -
Conclusiones generales.....	- 89 -
Bibliografía	- 96 -

Glosario

A continuación, haremos cita a información muy bien compilada, de fácil entendimiento y de gran valor orientativo que nos servirá para entrar en contexto de los conceptos y el vocabulario que utilizaremos durante el desarrollo del presente:

EMPRESA FAMILIAR: Organización que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o varios miembros de un mismo grupo familiar. Generalmente, es dirigida por el fundador y este puede emplear a otros miembros de la familia de lazo sanguíneo o político. Asimismo, puede ser administrada por los hijos u otros herederos del fundador. La empresa familiar como persona jurídica puede estar organizada como propiedad individual, sociedad de hecho, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima simplificada o sociedad anónima, en la que una familia posee acciones suficientes para mantener un interés mayoritario. La característica distintiva de la empresa familiar es que una sola familia es propietaria, la opera, la administra o ejerce otra forma de control.

PYME: pequeña y mediana empresa es el núcleo central del desarrollo y crecimiento de la sociedad, se caracterizan por ser empresas de dirigencia y propiedad familiar. Los dueños, emprendedores, están al frente del negocio, conviviendo con la problemática propia de una familia.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Constituye la identidad de la empresa, su personalidad y su forma de ser. Cada empresa tiene su propia cultura, única e irreplicable. En términos científicos se sostiene que la cultura organizacional es el ADN de la empresa que determina que está permitido en una organización, sus modos de hacer y cómo se relacionan sus empleados. La cultura organizacional es clave para el éxito de la empresa.

GESTIÓN: Proceso que desarrolla actividades productivas y no productivas, con el fin de generar rendimientos de los factores que en él intervienen. Consiste en coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.

PLANEACIÓN: Consiste en fijar el curso concreto de acción a seguir, estableciendo los principios que permiten orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. En la etapa de planeación se determina la actividad a realizar, y se establecen metas y objetivos que se esperan alcanzar y la forma en que va a lograr. Todos los planes se realizan simultáneamente, a pesar de que cada departamento pueda tener sus propios objetivos, deberán ser congruentes en sus fines y sus medios manera tal que puedan amalgamarse para formar un solo plan general. La planeación se da de manera continua. Los cursos de acción a seguir deben ser claramente definidos reduciendo en lo posible la imprevisión y haciendo énfasis, en la elaboración de planes desarrollados. La planeación comprende la definición de objetivos o metas de la organización. El establecimiento de una estrategia general para alcanzar estas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades.

DEPARTAMENTALIZACIÓN: Consiste en una fase del análisis administrativo ocupado de analizar y dividir el trabajo como un todo, estableciendo los niveles de especialización y complejidad de todas las partes o componentes del trabajo y dando estructura al organigrama. La Departamentalización es un proceso por el cual se

agrupan, entre los órganos de una determinada organización, actividades o funciones similares y, lógicamente, relacionadas. El propósito de la departamentalización es lograr una gestión eficiente. El reparto del trabajo y su posterior reagrupamiento se puede efectuar de tres maneras distintas, originando diferentes tipos de estructuras organizacionales: División por jerarquía; División por funciones; División por división. El criterio a utilizar para repartir el trabajo y realizar la departamentalización depende, en general, de los objetivos de la organización, de las características del entorno exterior, de la tecnología utilizada, de la formación de los trabajadores, del tipo de tareas ejecutadas, de la dimensión de la organización y de la estrategia a seguir.

PROCESO ADMINISTRATIVO: Comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, integración, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

DIRIGIR: Consiste en la conducción y motivación de grupos humanos hacia el alcance de los objetivos y resultados planificados, contando con determinados recursos.

CONTROLAR / EVALUAR: Constituye una función administrativa orientada a medir y corregir el desempeño individual y organizacional tendiente a asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes.

CONFLICTO: Es un enfrentamiento entre partes o entre dos individuos pero que no intervienen terceros.

CRISIS: Es la anomalía dentro de un sistema, donde todos sus integrantes se ven afectados; es poco común y de fuerte impacto en donde intervienen fuerzas externas. Es un estado temporal de desorganización, caracterizado principalmente, por la incapacidad para abordar situaciones particulares utilizando métodos acostumbrados para la solución de problemas.

CRISIS INDOLE FAMILIAR EMPRESARIAL: Es una anomalía dentro del sistema, donde las causas son de origen familiar. Aquí priman los motivos de índole emocional de los miembros de la familia, quienes no pueden discernir entre sus problemas familiares y sus funciones dentro de la empresa. Con este tipo de crisis no solo sufre el núcleo familiar, sino también todo aquello que lo rodea, poniendo en peligro la subsistencia de la organización.

RENTABILIDAD: Medición de la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

DIAGNÓSTICO: Consiste en la identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente, con el objetivo de comprender una situación.

PROTOCOLO ORGANIZACIONAL: El protocolo es la empresa como el tratamiento es a una enfermedad. Se puede definir al protocolo como una metodología de acción premeditada y preestablecida, la cual contempla el más bajo porcentaje de error en los resultados que arroja. Así como un protocolo médico es utilizado para llevar a cabo determinados procedimientos disminuyendo así los márgenes de equivocación, un protocolo organizacional permitirá sobrellevar determinadas crisis dentro de la empresa con el menor margen de error posible. El protocolo organizacional surge como respuesta a los resultados que arroja el diagnóstico previo.

EL PROTOCOLO FAMILIAR: Constituye una respuesta o ingenio que ofrece la praxis jurídica para prevenir o, al menos, administrar toda la problemática que plantea la titularidad, sucesión y gobierno de la Empresa familiar.

TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y COMUNICACIONES: Estas reúnen los mecanismos, procesos y herramientas necesarias para lograr la tecnificación empresarial, lo cual logra un impacto organizacional, ya sea en la eficiencia en la reducción de costos o bien en la adopción de mejores prácticas.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Propósito y finalidad del trabajo

El presente trabajo tiene por objeto analizar las principales variables y factores que afectan los procesos de gestión de las empresas Pymes Familiares, cuando dichos procesos son llevados a cabo por los miembros de la familia empresarial. Para ello, se clasificarán los distintos tipos de crisis que acontecen en esta clase de empresas, con el propósito de conocer cuáles son los factores que afectan directamente el funcionamiento de la organización.

Durante el desarrollo del análisis se expondrán las características de las empresas familiares, el comportamiento de sus miembros dentro del ámbito laboral, la dinámica familiar dentro de la organización, la forma en que interactúan los miembros de la familia entorno a los asuntos personales y laborales; asimismo, se exponen los ciclos de vida y la forma de integración dentro de la empresa familiar.

El propósito del presente trabajo presentar, analizar e incentivar el uso de herramientas que permitan detectar cuales son los factores que afectan la continuidad de las organizaciones. La herramienta propuesta en este caso es el diagnóstico de la situación de gestión como método de detección de las variables que afectan a la gestión de la organización, amenazando su continuidad, y el establecimiento de protocolos de acción que permitan formalizar los modelos de gestión dentro de las empresas familiares. Se proponen así el diagnóstico y los protocolos de acción como una de las formas en que se pueden desarrollar las habilidades necesarias que permitan la disociación entre los vínculos familiares y los vínculos laborales, o bien un punto de equilibrio entre ambos vínculos.

En función de lo expuesto, se establece la necesidad dentro de las empresas familiares de erradicar los modelos mentales de los miembros familiares, los cuales funcionan como compartimentos estancos, paralizando el desarrollo de la organización. Asimismo, es indispensable formalizar los procesos de gestión, con el objeto de fortalecer y facilitar los procesos de toma de decisiones, que son determinantes para alcanzar los objetivos y las metas de la organización.

El funcionamiento de las empresas Pymes Familiares se ve afectado por la dificultad que encuentran sus miembros para poder disociar entre los vínculos familiares y laborales. La detección de las variables y los factores que generan las crisis en este tipo de empresas, el diagnóstico de su gestión y el establecimiento de protocolos de acción son algunas de las herramientas que resultan determinantes para la continuidad de las empresas familiares.

Metodología aplicada

Como la información disponible y bibliografía existente de los temas a abordar es suficiente y abundante se eligió un tipo de diseño descriptivo, tomando y compilando de los autores más destacados en la materia, sus estudios, papers y escritos.

Muy frecuentemente, el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir cómo es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. (Dankhe, 1986)

Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. Desde el punto de vista científico, describir es medir. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así —y valga la redundancia— describir lo que se investiga. (Sampieri, Collado, & Baptista, 2006)

Se pretende ubicar los elementos relevantes, sus propiedades, características y rasgos importantes que afectan al fenómeno en estudio, tratando de encontrar una descripción precisa.

Este estudio descriptivo tendrá un enfoque cualitativo, pues se recolectará información sobre los diferentes aspectos de las PyMES y se realizará un análisis y comparación, con el fin de probar o refutar la hipótesis expuesta más adelante.

Las principales temáticas a tener en cuenta serán:

- Dinámicas familiares y las relaciones humanas en las empresas familiares.
- La familia en la empresa.
- Empresa familiar y familia empresaria.
- Variables que afectan los procesos de gestión de la Pyme Familiar.
- Protocolo familiar.
- Modelo de articulación dinámica de la empresa familiar, planeación estratégica y plan
- de vida. Sucesión.
- Emociones y transmisión de conocimiento intergeneracional.
- Diagnóstico y Protocolos de acción.

Toda empresa es una organización, y para poder analizarla, se debe conocer su estructura, metodología de trabajo y comprender su cultura. Por otro lado, se debe interiorizar sobre el ambiente externo en el que opera y conocer todo su entorno

competitivo y mercado objetivo. Para ello, es necesario dialogar con sus ejecutivos, conocer su estrategia y cuáles son los factores desestabilizantes que tienden a desviar los rumbos trazados. Es a causa de lo recién expuesto, que todo lo que se desarrollará en el presente trabajo será hecho de manera genérica y sin puntualizar en ninguna estructura en particular.

Situación problemática inicial

Muchas empresas nacen, crecen y se desarrollan como emprendimientos familiares; es habitual encontrarlas inmersas en una vorágine, carentes de profesionalismo, proyección y organización, donde los procesos de toma de decisiones por parte de directivos, quienes a su vez son los miembros de la familia empresaria, se ven afectados continuamente por hechos del pasados y presente con problemas de índole familiar, que influyen y alteran la toma de decisiones empresariales.

En función a lo expuesto, se plantea la siguiente hipótesis que guiará el desarrollo del presente análisis.

“El funcionamiento de las empresas Pymes Familiares se ve afectado por la dificultad que presentan sus miembros para disociar entre los vínculos familiares y laborales. Consecuentemente, se originan crisis que atentan contra la continuidad de este tipo de empresas. La detección de las variables y los factores que generan dichas crisis, el diagnóstico de la gestión de la empresa y el establecimiento de protocolos de acción resultan determinantes para preservar su continuidad”

Con la profesionalización de los procesos de gestión y la aplicación de modelos adecuados de gestión, la empresa puede sortear obstáculos, atravesar crisis y al mismo tiempo, garantizar la buena gestión, el funcionamiento y la continuidad de la empresa familiar, cuidando la armonía y la unidad en lo que concierne a la familia y velar por los resultados de utilidad que se quieren alcanzar.

El presente trabajo aborda principalmente, algunos ejes conceptuales a tener en cuenta sobre los cuales discurre la investigación. De esta manera, se pretende avanzar en la descripción de la hipótesis planteada, en pos de obtener información necesaria para su desarrollo.

Marco teórico

Palabras claves:

- Empresas familiares y familia empresaria.
- Protocolo familiar.
- Mesa directiva – Consejo familiar.
- Sucesión.
- Modelos mentales.
- Emociones.
- Estructura empresarial.
- Comunicación efectiva.
- Conflictos y crisis.
- Diagnostico situacional.
- Protocolos de acción.

El marco teórico tiene un propósito fundamental en el presente trabajo. Con él, se puede situar el problema de investigación dentro de un conjunto de conocimientos que permitirán delimitar teóricamente los conceptos planteados.

A lo largo de los capítulos procedentes, se exponen y desarrollan los temas importantes inherentes a las empresas Pymes Familiares. El foco del tema se hará sobre los siguientes tópicos:

- Descripción, orígenes y tipos de familia.
- Desarrollo, estructura, protocolo y liderazgo.
- Los miembros de la familia y su relación con la empresa.
- Los ciclos de vida de la empresa familiar.
- Integración de una empresa familiar.
- Crisis, control de las mismas y conflictos familiares.
- Diagnóstico de la situación general de la empresa familiar en relación al desempeño de gestión de la misma.

Plan de obra

El presente trabajo se aborda en un total de 9 capítulos, a saber:

Capítulo 1:

Presentación del presente trabajo.

Desarrollo de la introducción al tema abordado, descripción de los propósitos y objetivos, metodología y marco conceptual. Situación problemática inicial y planteo de la hipótesis.

Capítulo 2:

Descripción de empresa PYME familiar.

Se describen los orígenes de las empresas PYMES familiares, pasando por los tipos de familia, tipo de empresas y listando sus pros y contras.

Capítulo 3:

Desarrollo de la empresa familiar.

Como se organiza una empresa de estas características y la diferenciación entre quién administra, quién es propietario y quién gobierna. La importancia de un protocolo familiar, una figura de liderazgo y mantención de las buenas prácticas.

Capítulo 4:

Dinámica familiar y relaciones humanas. Las emociones.

Diferenciación entre empresa familiar y familia empresaria y el rol de la No Familia dentro de la organización.

Capítulo 5:

Ciclos de vida de una empresa familiar.

Trasposos generacionales y cómo actúan las emociones al realizarlo. Trasmisión de los conocimientos. La importancia de la profesionalización de los procesos de gestión.

Capítulo 6:

Integración de una empresa familiar.

Interacción de la triada PROPIEDAD-EMPRESA-FAMILIA, equilibrio y variables.

Planeación estratégica

Capítulo 7:

Crisis en las empresas familiares.

Generadores de las crisis, cómo definirlos y administrarlos

Las crisis internas y los conflictos familiares. Herramientas de diagnóstico y tratamiento.

Capítulo 8:

Protocolos de acción. Definición del protocolo de acción como herramienta eficaz para corregir y prevenir las crisis en las empresas familiares.

Capítulo 9:

Conclusiones finales. Aportes individuales y generales del presente.

A lo largo del desarrollo de los capítulos procedentes, se exponen y desarrollan los temas inherentes a las empresas Pymes Familiares. Se inicia con la descripción de este tipo de empresas, sus orígenes, características, ventajas y desventajas.

CAPÍTULO 2

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA PYME FAMILIAR

Se entiende por empresa familiar, aquel negocio cuya propiedad pertenece –en su totalidad o en su mayoría- a miembros de una sola familia. Es importante señalar que, el concepto “familiar” se extiende más allá de la consanguinidad y aplica también a aquellos miembros políticos.

Todas las naciones libres tienen en el conjunto de sus empresas familiares un elemento fundamental para el desarrollo de la estructura social y económica del país. Así ha sido en el pasado y así será en el futuro, siempre que la familia continúe como la célula básica de la sociedad y que siga dándose la libertad necesaria para iniciar y continuar un emprendimiento....

...El que su empresa familiar llegue a ser una empresa multigeneracional

exitosa es, de acuerdo con las estadísticas conocidas, un objetivo difícil de lograr. Para alcanzarlo, los miembros de las sucesivas generaciones de la familia han de conseguir que ésta se comporte como una “familia empresaria comprometida”, en el marco de un compromiso que priorice la consecución del bien común sobre el bien particular, y en el marco de actuar como escuela de auténtica libertad, de verdadera participación y de eficaz emprendimiento. (Rodríguez, 2010)

Los orígenes

Toda organización está integrada por seres humanos, en la que principalmente se destacan las relaciones entre ellos para su correcto funcionamiento y cumplimiento de objetivos.

Pero, las organizaciones formadas por personas que son familia son un tema de estudio particular, donde la disciplina es condicionante en las relaciones humanas de estas empresas para garantizar un correcto desempeño organizacional. Es precisamente entonces, ese ámbito familiar mezclado con al ámbito empresarial, que lo diferencia de las otras organizaciones. La calidad y fuerza que tengan esas relaciones familiares y humanas van a influir en los resultados de su gestión.



Figura1 (Fuente) (Rodriguez, 2010)

Es razonable entonces sostener, que la empresa y la familia se articulan en una institución social productiva que tiene su origen en la evolución histórica de las sociedades.

Con el desarrollo de la primera revolución industrial, antes del surgimiento de los sistemas legales que garantizaran los contratos, artesanos y comerciantes establecieron códigos de conducta cuando existía una cohesión social fuerte que impulsaba el comercio. De aquí surge la importancia de las relaciones familiares en los negocios como impulsor del sistema económico, que permitió el intercambio ante la incertidumbre de un marco legal que lo formalice. Esta incertidumbre, derivada del incipiente marco legal y el riesgo asociado al comercio, fue la que contribuyó a que la forma predominante de organización del trabajo tenga relación directa con los lazos familiares en el mundo de los negocios. Así, la familia paso a ser considerada una fuente de capital físico y humano en la que coexiste una gran confusión, es decir, una mezcla entre la familia y la dirección de la empresa, igual que entre el capital y el patrimonio de los propietarios.

Aunque puede parecer sorprendente ante los ojos de muchos, es sabido que las empresas familiares son las que predominan en el mundo, sin embargo, no se conoce con exactitud qué porcentaje representan. Luego de recurrir a distintas fuentes bibliográficas, podemos inferir que entre el 60% y el 80% de las empresas del mundo son familiares, y que las mismas generan el 50% del PIB a nivel mundial.

Así, la empresa familiar surge como una necesidad social que busca un beneficio particular en un medio que conoce y en el que confía: la familia. En este sentido, la empresa familiar contribuye al desarrollo económico, social y cultural del mundo (Valdaliso & Lopez , 2007)

En general, casi todas las empresas han comenzado como empresas familiares. Y no por esto, se hace referencia a que hayan sido iniciadas por un emprendedor que tiene una familia a su lado, sino al hecho de que, debido a la necesidad de capital (dinero), por lo regular los emprendedores tienden a recurrir a su familia, amigos y a sus propios ahorros para comenzar un negocio.

De esta forma, los miembros de la familia que han “prestado” su dinero para que la empresa inicie operaciones, son técnicamente socios del negocio. Claro, esto cambia conforme pasa el tiempo y el emprendedor es capaz de recomprar las acciones de sus familiares, pagando su adeudo.

Lo que distingue a una empresa familiar de una no familiar, es precisamente el involucramiento de la “familia” en la operación, gestión, toma de decisiones u órganos de gobierno del negocio.

A continuación, se expone un resumen de varias definiciones de Empresa Familiar, que puede ayudar a brindar luz sobre la temática a tratar cuando hablamos de este tipo de organizaciones.

Autor	Definición
Alcorn	Organización lucrativa operada y controlada por una familia.
Barry	Una empresa que en la práctica es controlada por los miembros de una familia.
Barnes y Hershon	Organización controlada por uno o varios miembros de una familia.
Dyer	Organización en la cual las decisiones en relación con su dirección y control son influidas por el vínculo de aquella con una familia (o con varias familias).
Lansberg, Perrow, Rogolsky	Una organización en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad.
Stern	Una organización controlada y operada por los miembros de una o dos familias.
Beckhard y Dyer	Los subsistemas del sistema de empresa familiar incluyen: a) la empresa como entidad, b) una familia como entidad, c) el fundador como entidad y d) entidades de enlace como el consejo de administración.
Davis	La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.
Ward	Una organización que pasará a la siguiente generación para su dirección y control.
Donnellery	Una compañía en la que se han identificado por lo menos dos generaciones de una familia y ese vínculo ha tenido influencia en las políticas de la empresa, así como en los intereses y objetivos de la familia.
Rosenblatt, De Mik, Anderson y Johnson	Cualquier negocio en el cual la mayoría accionaria o el control recae sobre una sola familia, y en la que dos o más de sus miembros están o han estado involucrados con el negocio.

Figura 2: (Fuente) (Rius, 2012)

Si bien las definiciones pueden parecer similares, y según el enfoque elegido claramente todas tienen veracidad, se procede a elegir tres de ellas (Alcorn, Barry y Davis), a nuestro criterio la definición de una empresa familiar puede esbozarse de la siguiente manera: “Es una organización lucrativa que en la práctica es controlada y operada por los miembros de una familia, y el carácter de la primera será consecuencia de su interacción con la segunda”

Tipos de Familia

- *Familias monárquicas: Por lo general son familia donde el hijo mayor, que seguramente fue el primero en incorporarse a la empresa, es quien tiene el derecho de llevar adelante el negocio.*
- *Familias anárquicas: Tipo de familia donde no hay reglas que determinen planes futuros. Los padres piensan que en el negocio todos los hijos deberían tener participación accionaria y voz en la misma proporción. Esto produce una situación caótica donde no existe verdadera conducción.*
- *Familia liberal: Este tipo de familia permite que cada uno de sus miembros haga lo que quiera. La única diferencia con el caso anterior es que, en aquél, se tiene la voluntad de seguir con el negocio, mientras que aquí se baraja la posibilidad del cierre o la venta del mismo. Si se produce la venta, se distribuye el dinero por partes iguales. El negocio nunca va a ser una fuente de conflicto familiar. En algunos casos, la familia puede llegar a perder la empresa.*
- *Familia social - demócratas: Se cree que a los hijos se les debe dar igualdad de oportunidades e idéntica participación. En ocasiones, para mantener la igualdad entre los hermanos es preciso incluso dividir la empresa. Si bien los padres se sienten tranquilos porque tratan a los hijos de manera equitativa, financieramente no suele resultar.*
- *Familias demócratas capitalistas: Se considera que a cada uno se le debe dar participación accionaria y salario en función de su mérito y dedicación. Como estas apreciaciones son subjetivas, dan lugar a muchos conflictos.*
- *Familias emprendedoras o capitalistas puras: El fundador piensa que ningún sucesor tendrá la misma capacidad que él, por lo se opone a nombrarlo y lo más probable es que termine vendiendo la empresa.*
- *Familias utópicas: Este tipo de familia piensa que la empresa es un gran recurso para construir un imperio y, por lo tanto, una familia vigorosa. Así, la familia se compromete con grandes ideales y no le teme a trabajar y esforzarse mucho. Este modelo es bueno para los negocios ya exitosos.*

(Leach, 1993)

Descripción de la empresa familiar

Ventajas y desventajas de ser Pyme familiar

Al consultar con el entorno la problemática de si es beneficioso o no ser una empresa familiar, las respuestas claramente serán variadas dependiendo de la educación, contexto, experiencia y vivencias de la persona consultada en cuestión.

Por lo general, las empresas familiares son catalogadas como poco organizadas y profesionalizadas, con procesos deficientes y estructuras que no ayudan a la delegación ni al crecimiento. No obstante, cuando se analiza cómo es posible que organizaciones tan poco estructuradas y con tales patrones de alineación sobrevivan en un mercado altamente demandante, lleva a pensar que algo deben estar haciendo bien.

Este tipo de empresas cuentan con una serie de ventajas relacionadas con la participación familiar en el emprendimiento, como así también con una serie de problemas y desventajas contra las que deben luchar. A continuación, se exponen las ventajas y desventajas más relevantes de las empresas familiares:

Ventajas



Figura 3: (Fuente) (Deloitte, Otoño 2010)

Una de las características más importantes que destacan en la mayoría de las empresas familiares, es el sentido de pertenencia y propósito común de toda la fuerza laboral de sus miembros. Dentro de este sentido de pertenencia surgen cualidades que pueden contribuir a alcanzar una ventaja competitiva:

- Compromiso: Quienes fundan este tipo de empresas consideran a la organización una creación propia, por la que suelen sentir una fuerte pasión constituyendo muchas veces, lo más importante que han construido en sus vidas. Esta afición se traduce en dedicación y compromiso, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia que forman parte de la empresa. Se genera así un sentimiento de responsabilidad familiar común para con la organización, incentivando a sus miembros a consagrar más tiempo y energía en el trabajo, constituyendo estas variables el motor impulsor del éxito de la compañía.
- Conocimiento: Habitualmente las empresas familiares desarrollan sus propias modalidades para hacer las cosas, una tecnología o know how comercial especial que no poseen todos sus competidores. Estos conocimientos se trasladan de generación en generación dentro del núcleo familiar de la empresa.
- Flexibilidad de trabajo, tiempo y dinero: La informalidad que existe dentro del ámbito familiar, hace que cuando de tiempo y trabajo se trata, sus miembros no escatimen en invertir desmedidamente sus esfuerzos para alcanzar el objetivo; sin importar, si debía existir un premio o siquiera el computo de horas extras. De la misma forma, cuando de dinero se trata, este no resulta un elemento fijo de la ecuación doméstica, sino que los miembros de la organización familiar deberán decidir cuánto dinero tomar sin generar riesgos para la empresa, preservando así su flexibilidad financiera de la firma y oportunidades de inversión. Esta flexibilidad constituye una ventaja competitiva que dota a la empresa familiar de la capacidad de trabajo necesaria para afrontar cualquier cambio de mercado.
- Visión a largo plazo: Las empresas familiares suelen ser eficientes a la hora de hacer planes a largo plazo. El objetivo establecido para la organización familiar reviste de una importancia vital para todos los miembros de la misma generando una unión y sinergia muy particular. El inconveniente que surge en este punto es que las empresas familiares por lo general tienen mucha dificultad para formalizar sus planes, describirlos, analizarlos y comparar resultados contra previsiones.
- Cultura Estable: Las empresas familiares suelen poseer una estructura estable. Dentro de la organización las relaciones **tienen** un prolongado periodo para desarrollarse y estabilizarse, como ocurre con los métodos de trabajo y las normas éticas de la compañía. Esto constituye una ventaja siempre y cuando una excesiva estabilidad no convierta a la empresa en un ambiente cerrado en el cual la actitud se caracterice por poca permeabilidad para aceptar hacer las cosas de una forma distinta a la habitual.
- Rapidez en la toma de decisiones: Por lo general el proceso de toma de decisiones está circunscripto a uno o dos individuos claves. Esto puede considerarse una ventaja en el marco de que la decisión a manos del fundador de la empresa no demora en llegar y por lo general está avalada por lo años de experiencia y ejecución de prueba y error del empresario. Sin embargo, esto puede constituir una desventaja en tanto las decisiones que se tomen precisen de la pericia de profesionales externos expertos en determinadas áreas que el fundador de la empresa puede conocer solo por intuición.

- Confiabilidad y orgullo: La empresa familiar cuenta con una sólida y confiable estructura. Por lo general, quienes constituyen empresas familiares sienten un profundo orgullo por lo que han logrado. Este orgullo, muchas veces, suele institucionalizar a la empresa, y puede traducirse como un poderoso instrumento para el marketing.

Desventajas



Figura 4: (Fuente) (Deloitte, Otoño 2010)

- Rigidez: A menudo, las empresas familiares suelen mostrar un alto grado de rigidez en lo que respecta a sus patrones de conducta, generando riesgos para la empresa a causa de la penetrante tradición familiar y la constante reticencia al cambio. En este tipo de empresas, es frecuente que, durante mucho tiempo, el proceso de toma de decisiones, la forma de administrar y gestionar se haga de la misma manera, sin tener en cuenta los cambios del contexto.

- Desafíos comerciales: Existen tres categorías de desafíos comerciales que pueden afectar a las empresas familiares: Modernización de las prácticas obsoletas, manejo de las transiciones e incremento del capital.

Los métodos utilizados por las pymes familiares son por lo general, un producto histórico como resultado del desarrollo de la tecnología, o de un cambio en el mercado. El problema radica en que estas prácticas pueden resultar obsoletas, con lo cual, si no se poseen procesos de planificación, desarrollo e investigación y un alto grado de permeabilidad y adaptabilidad a los cambios, la empresa pone en riesgo su permanencia y continuidad.

El manejo de las transiciones representa otro desafío para las firmas familiares. El desafío está representado por una situación en la cual el fundador tiene una edad avanzada y su hijo, por línea de sucesión, llega con ideas innovadoras, convencido de que las cosas deben hacerse de una manera diferente. Basta con la sugerencia de contemplar cambios, para que se genere un conflicto entre generaciones que puede resultar destructivo, causando incertidumbre entre el personal, los proveedores y los clientes. Si a lo mencionado se adicionan los posibles problemas de índole familiar

dentro de la empresa familiar resulta aún más difícil sortear el desafío de la transición, tanto para los miembros de la familia como para todo el entorno que rodea a la empresa.

- Desafíos financieros: Las empresas familiares tienen opciones mucho más acotadas en lo que concierne al incremento del capital. Asimismo, suelen presentar una fuerte reticencia a la participación de fuentes externas de financiamiento. Todo esto, constituye una amenaza a la supervivencia de la firma, dado que no solo afecta a la liquidez, sino que además el desarrollo de la compañía se puede ver afectado por la escasez de los recursos destinados a proyectos importantes y la incorporación de bienes de capital que permitan el crecimiento de la empresa.

Esta reticencia a la incorporación de financiamiento externo, suele tener su origen en el miedo a la pérdida del control. Dicho temor, puede adoptar la forma de una aversión por la influencia que puedan adquirir los extraños sobre el modo de manejar la empresa. El hecho de perder el control de la firma o de dejar de ser los accionistas mayoritarios, constituye un anatema para la mayoría de las familiares empresarias.

- Sucesión: El paso de una generación a otra en una empresa familiar, y el cambio de liderazgo que esto implica, es un proceso que se atraviesa con dificultades. Al cambiar la conducción de la empresa, generando también un cambio en la modalidad de manejo, surgen una serie de problemas emocionales que deberán ser conciliados en forma simultánea, si no se quiere poner en riesgo la permanencia de la compañía. Si existe una jerarquía de gestión definida, las decisiones se deben tomar teniendo en cuenta la pericia del personal para asumir cargos y la posible reacción del personal, si se coloca a un extraño en el puesto, es clave para el gerenciamiento. Así, las empresas familiares atraviesan los mismos problemas que otro tipo de firmas, pero con mayores dificultades a causa de que en esos problemas, hay un mayor dilema de orden psicológico y emocional relacionado con la familia, y que en los hechos transforma la cuestión del cambio del liderazgo en un problema que amenaza la supervivencia de la firma.

Por otro lado, el fundador se muestra ambivalente en lo que respecta a sucesión, dado que le preocupa la capacidad de sus hijos y el hecho de que puede llegar a favorecer a un miembro en detrimento de la posición de otros.

El conflicto de sucesión radica en que, para la empresa, constituye un cambio en el cual la nueva generación reconstruye la organización de acuerdo a sus pautas y nuevas ideas, lo que afecta al manejo de la compañía, su desarrollo, el personal, etc. De esta forma, la sucesión representa una importante transición, donde el futuro de la empresa dependerá de que tan ordenado y eficiente sea llevado a cabo dicho proceso.

- Conflictos emocionales: Uno de los problemas característicos de las empresas familiares, son los conflictos emocionales que limitan el campo de acción comercial de la firma; el problema, es que la familia y la empresa son dos campos de acción diferentes.

En el campo de la familia, que se fundamenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que, en el ámbito de la empresa, fundamentada en tareas con fines lucrativos, rigen el rendimiento y los resultados. Así, la empresa familiar, resulta inmersa en una fusión de estos dos campos de acción, y si bien proporciona el potencial para lograr un rendimiento superior, la misma no se encuentra exenta de enfrentar serias dificultades, a raíz de la dicotomía que surge de los

diferentes ámbitos de acción en los que opera. Esto significa, que los patrones de conducta emocionales, que surgen dentro de la empresa, son profundamente irracionales e inapropiados. En este punto, se puede esgrimir que el conflicto que se presenta en el ámbito de la empresa familiar, surge desde emociones subyacentes entre los miembros de dicha familia, y constituye el punto de inflexión que será determinante para el futuro de la organización.

- Liderazgo y legitimidad: Un problema característico de las empresas familiares, es lo que al liderazgo concierne, ya sea por quien lo ejerce como así también de la falta de quien lo ejecute. Este problema comienza a agravarse a medida que van pasando las distintas generaciones. Un ejemplo de esto es, cuando un grupo de 5 hermanos ha heredado en partes iguales del capital accionario, pero ninguno de ellos ha sido facultado para asumir el control absoluto. Así, resulta un error frecuente dentro de las empresas familiares, la renuncia a distribuir el poder. Dentro del ejemplo, surge la complejidad para el padre y fundador de la empresa, elegir entre los cinco hermanos, cual es el que detentará el poder y liderazgo. Es responsabilidad de cada generación resolver sus propios conflictos, de manera de estar en condiciones de facultar y legitimar a la siguiente generación. Esta decisión deberá estar fundada en la capacidad y pericia que posee cada miembro, en detrimento de las aspiraciones personales. Toda decisión que se tome sin evaluar las facultades que cada uno tiene para ejercer el liderazgo y conducción de la empresa, resultaran un daño considerable, y muchas veces terminal, para la organización.

Ciertamente, no todas las empresas familiares que nacen consiguen sobrevivir, pero aquellas que logran adaptar sus procesos, productos y servicios a las necesidades de sus clientes y se dan a la tarea de conseguir una mayor eficiencia y rentabilidad, lo hacen... y mucho mejor que otras. De hecho, existen investigaciones que señalan que las empresas familiares son más rentables que las no familiares. ¿Por qué? Si, como ya hemos dicho, la diferencia principal entre una empresa familiar y una no familiar es el involucramiento de la familia, entonces debemos considerar que el factor familia no sólo es clave cuando de conflictos se trata, sino también en materia de unidad, compromiso y confianza. (Rodríguez, 2010)

Ventajas	Desventajas
Involucramiento de miembros de la familia comprometidos con el proyecto empresarial familiar.	Involucramiento de miembros no comprometidos, que buscan en el proyecto empresarial cobijo / "colgados".
Deseo de perpetuar el legado de la familia.	Desinterés por el futuro de la empresa familiar accionistas pasivos.
Unión y sentido de pertenencia.	Desunión.
Poner el todo antes que el yo.	Poner el yo antes que el todo.
Lealtad, compromiso, trabajo arduo —"es nuestro patrimonio y el de nuestros hijos/as"— enfoque a largo plazo.	Poca o nula valoración de lo que ha costado el legado familiar —"es mi patrimonio y el hoy es lo que valoro".
Comunicación, confianza y transparencia.	Conflicto de intereses, envidia y recelo.
La jerarquía es la jerarquía: objetivos claros y definidos.	"Aquí se hace lo que yo digo" ... "Acuérdate quién soy".
Cultura familiar compartida.	Valores encontrados / negación de la cultura familiar.

Figura 5: (Fuente) (Rodríguez, 2010)

Si bien las empresas pymes familiares pueden seguir un patrón de ventajas/desventajas, debido a sus características y naturaleza, como en cualquier otro entorno organizacional, quedará en manos de su management minimizar las desventajas y explotar las ventajas, en pos del lograr los mejores resultados y lograr el mejor desempeño posible.

CAPÍTULO 3

DESARROLLO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Aunque las empresas familiares suelen enfrentar retos y características comunes independientemente de su naturaleza, suelen mostrar patrones particulares en función de su nivel de desarrollo: emergente, en desarrollo y consolidada.

Todo el desarrollo del presente título ha sido abordado y desarrollado principalmente en base a los aportes del reconocido experto Rius (2012), entre otros importantes autores.

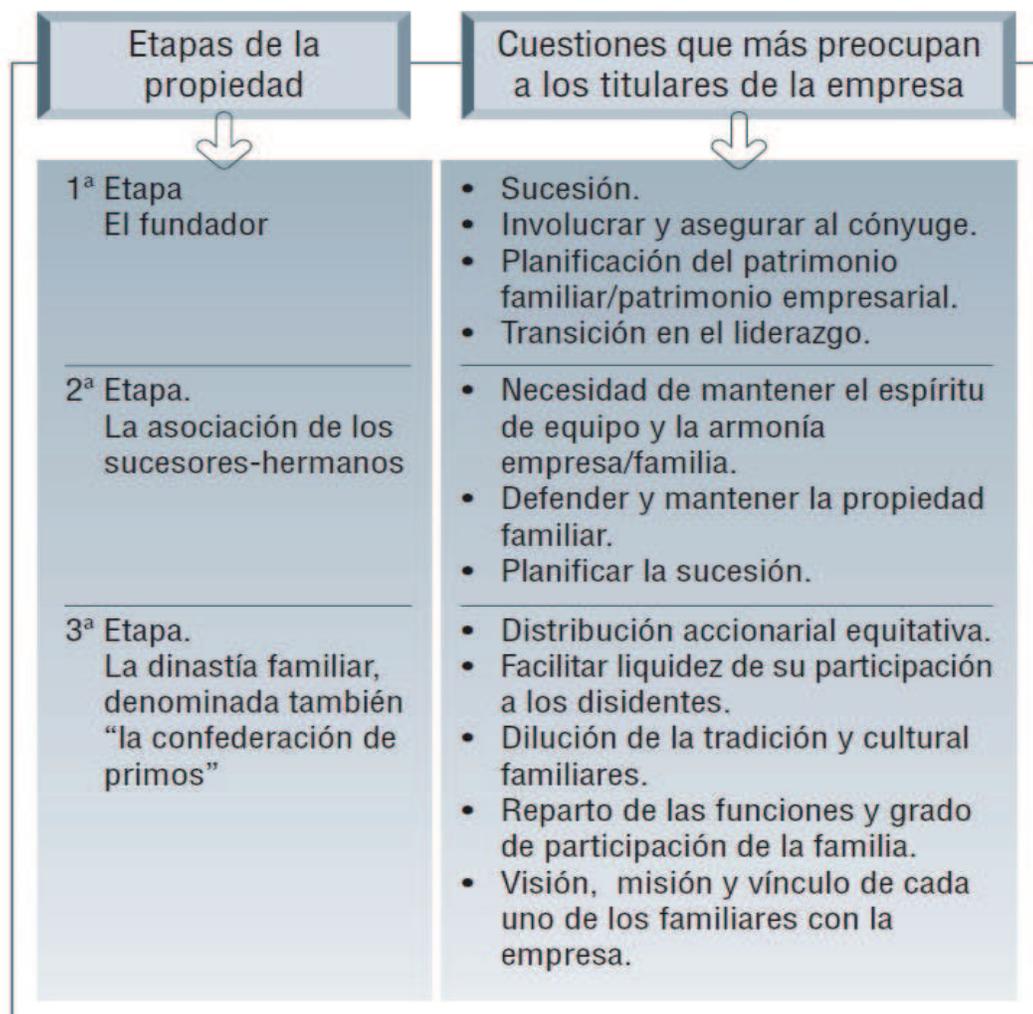


Figura 6: (Fuente) (Centre Metal.Lúrgic UPMBALL, Septiembre 2005)

Se distinguen tres etapas que constituyen las preocupaciones del empresario en lo referente a la continuidad de su empresa.

Cuando los hijos llegan a la edad que les permite incorporarse a la dirección, el fundador enfrenta un fenómeno conocido como el "síndrome de trascendencia". Por lo general y por una cuestión generacional y de educación, los hijos tienen una visión distinta de la gestión y tienen distintas expectativas de las que sus padres tenían cuando crearon la empresa.

Y los conflictos se agudizan a partir de la tercera generación, cuando entran en escena los primos, por la convivencia entre los accionistas que trabajan en la gestión y los que no lo hacen.

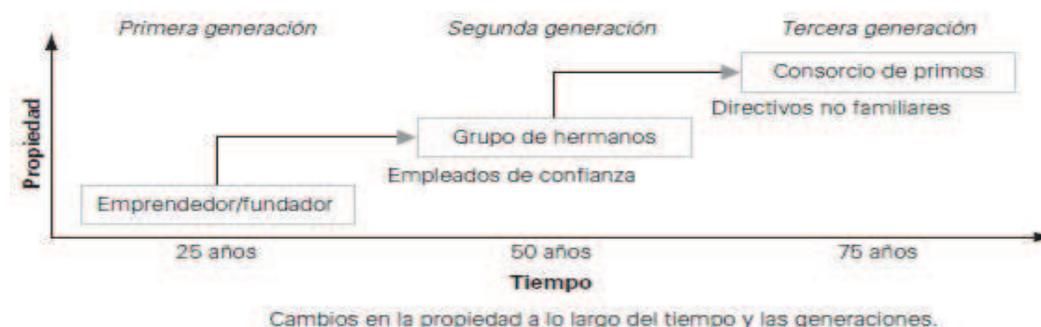


Figura 7: (Fuente) (Tevinyo-Rodriguez, 2010)

Empresa familiar emergente

Durante el nacimiento de una empresa familiar, uno de los mayores obstáculos que se encuentran es el de la primacía de la situación de familia por sobre la necesidad de dar a la empresa una estructura organizacional eficiente. El grupo familiar comienza a desarrollar su negocio como una extensión de las actividades diarias que discurren dentro del grupo, sin dotar al emprendimiento de la estructura organizacional necesaria para garantizar su buen funcionamiento. Usualmente, el argumento que utilizan para justificar la falta de una estructura empresarial es el diminuto tamaño del negocio e incipiente desarrollo del mismo. Otro argumento recurrente, es el mito de creer que dotar a la organización de una estructura genera elevados costos innecesarios y entorpece el alcance de los objetivos.

Es así, que la inmediata necesidad de percibir fondos y poseer liquidez, hace que sus integrantes inviertan todos sus esfuerzos en obtener rendimientos, y no desviar tiempo o capital en dotar al emprendimiento de una estructura organizacional que delimite el accionar de cada uno de sus integrantes. Es en este punto, es donde se pueden observar las causas primeras de los problemas empresariales-familiares que acompañarán a la empresa en toda su vida, limitando su crecimiento y poniendo en riesgo la concreción de sus objetivos. De esta forma, los integrantes de la empresa familiar, hacen de la organización una extensión de la forma de ser y personalidad de cada uno de sus miembros, generando así subjetividad en la toma de decisiones y primacía de las prioridades personales por sobre las necesidades de la empresa.

En este tipo de organizaciones se suele observar una gran alegría y dinamismo, propios de las nuevas aventuras. Se trabaja con ilusión y dedicación, pero por lo general, también con desorden. No hay reglas claras sobre las responsabilidades, la interacción entre colaboradores y sobre las retribuciones. Mucho menos hablar de estructura formal. Se improvisa como sistema y no se hace una reflexión sobre las políticas relacionadas con la empresa y la familia, por lo que se corre el riesgo de crear bases inadecuadas en la relación laboral entre familiares. Los miembros de estas empresas suelen hacer sacrificios en sus ingresos para apoyar a su organización en sus apremiantes necesidades de liquidez.

Quienes se encuentran en esta fase, pueden encontrar motivación al considerar que las grandes empresas familiares exitosas fueron alguna vez emergentes también. Uno de sus principales retos es el de desarrollar un modelo de negocio que logre articular adecuadamente las diversas variables de empresa, así como alinearlo eficazmente con los intereses de familia.

La gran mayoría de los negocios emergentes se iniciaron con el apoyo de la familia. Los emprendedores deben tener en cuenta que es vital integrar un equipo sinérgico y brillante, lo que hace necesario pensar detenidamente sobre las consecuencias, tanto en empresa como en familia, de incorporar a sus parientes. (Rius, 2012)

Empresa familiar en desarrollo

Las empresas familiares en desarrollo han logrado superar el primer obstáculo, el cual constituye la concreción en hechos de los proyectos y objetivos planteados para iniciar el negocio familiar. En este punto, es importante destacar las diferencias entre quienes forman parte de una empresa familiar y quiénes no. Es así que, los objetivos de quienes trabajan bajo relación de dependencia laboral, sin que exista en dicho ámbito ningún vínculo familiar, son alcanzar ascensos dentro de la organización, con el objeto de obtener mayores beneficios económicos y lograr un mayor status profesional. En cambio, en las empresas cuyos miembros pertenecen a un núcleo familiar dentro del ámbito laboral, los lazos sanguíneos dificultan tales objetivos, dado que además de tratar de alcanzar mayores beneficios económicos individuales, se genera una disputa por ocupar un espacio de poder dentro de la organización, que suele confundirse con el espacio de poder que se ocupa o se quiere ocupar dentro del grupo familiar. Esto constituye el origen de todos los problemas de las empresas familiares, resultando así el declive de muchas organizaciones y constituyendo la causa primera de porque no siempre una buena inversión o una idea innovadora bastan para lograr que una organización perdure en el tiempo y pueda alcanzar tanto permanencia como éxito.

Asimismo, con el paso del tiempo las empresas familiares, a modo de legado, suelen incluir miembros de la familia dentro de la organización. Muchas veces, esta inclusión no es resultado de un análisis pormenorizado de las necesidades de capital humano de la empresa, sino que es producto del legado familiar por mera convención. Esto hace que las empresas se encuentren desprovistas de los recursos humanos que necesitan no solo para su correcto funcionamiento sino también para permitir su crecimiento. Es así como, la llegada por convención de estos miembros de la familia a la organización provoca la intensificación de los problemas familiares dentro de la empresa, perjudicando no solo la estructura organizacional sino también los vínculos familiares.

Otro punto importante para destacar es que la inclusión, como suerte de herencia en orden generacional, de nuevos miembros de la familia a la organización, constituye el punto de inflexión entre quienes puján por realizar cambios e innovaciones dentro de la empresa y quienes, reticentes a algún cambio, se resisten a modificar ningún aspecto de la misma. Esta situación, puede ser extrapolada con la de un divorcio conflictivo, donde los padres constituyen los miembros de la organización y la empresa constituye los hijos; así, los padres en el afán pujar por sus intereses particulares y dominar al otro, demostrando quien tiene más poder, afectan a sus hijos quienes resultan perjudicados e inmersos dentro de un conflicto de intereses que no les son propios. De esta forma, todos los miembros de la organización-familia se ven perjudicados por no saber separar los intereses propios de los intereses que deben ser comunes a todos sus integrantes, y los cuales constituyen el pilar de los objetivos que finalmente la organización debe alcanzar para ser exitosa.

Una de las claves que permite a las organizaciones alcanzar el éxito, es desarrollar la capacidad de adaptarse a los cambios y desafíos que presenta el contexto; para lograr esto, es necesario contar con una estructura organizacional sólida, capital humano capacitado y establecer estratégicamente los objetivos que se desean alcanzar.

Empresa familiar consolidada

Se dice que, de alguna manera, todas las organizaciones están en desarrollo. Sin embargo, hay empresas donde es posible observar un dinamismo y transformación mayores que hacen particularmente visible su desarrollo. Estas organizaciones ya han logrado ser exitosas al vencer la alta probabilidad de desaparición en los primeros años de vida. Han crecido lo suficiente como para que parte de la familia se interese en trabajar en ellas, por lo que deben ser muy cuidadosas al momento de incorporar a más miembros de la familia propietaria.

Estos negocios pueden tener la tentación de relajarse al haber logrado cierto éxito, situación que podría impedirles seguir creciendo y alcanzar mayores éxitos. Varias empresas familiares integran a miembros de la siguiente generación con inquietudes de transformación. Si bien esto suele ser una necesidad empresarial, habrán de encontrar un buen balance entre lo que debe transformarse y lo que debe permanecer. En este sentido, las empresas en desarrollo pueden vivir algunos conflictos entre las generaciones mayor y menor, normalmente la primera "queriendo conservar" y la segunda "queriendo cambiar". Si logran un buen equilibrio entre "cambiar y permanecer", pueden aspirar a consolidarse. (Rius, 2012)

Una empresa familiar consolidada es aquella que, a pesar de haber comenzado como un proyecto de negocio de familia, ha podido crecer y evolucionar desde esa primera proyección a una empresa con trayectoria y capaz de enfrentarse y adaptarse a los distintos cambios y crisis con los que coexisten. Para que una empresa familiar pueda consolidarse, es indispensable dotar de estructura a la organización, delimitando claramente las funciones y ámbitos de acción de sus integrantes. A medida que la organización crece es necesario profesionalizar los procesos de gestión, capacitar capital humano con el que cuenta, y por sobre todo mantener los conflictos familiares dentro del ámbito personal, sin permitir que estos afecten negativamente el desarrollo del negocio.

Existen numerosos casos de empresas familiares que no solo han logrado consolidarse, sino que han alcanzado el reconocimiento internacional, ejemplos de ello

son Arcor (Familia Pagani), Molinos Rio de la Plata (Familia Perez Companc), Banco Galicia (Familia Escazany y Ayerza), Aluar (Familia Madanes Quintanilla), Tenaris Org. Techint (Familia Roca) y muchos casos más.

Las empresas familiares que han logrado consolidarse cumplen con los siguientes postulados:

- Conocer y familiarizarse con los factores que ocasionan el cierre de las empresas familiares.
- Identificar y reconocer cuáles de esos factores afectan o podrían afectar a la empresa.
- Tener una absoluta disposición para elaborar en familia las estrategias de sucesión que garanticen la vida y permanencia del negocio y llevarlas a cabo.
- Contar con foros formales para la toma de decisiones: el consejo de administración y el consejo familiar son dos órganos que ayudan a profesionalizar el negocio, proporcionando un canal de comunicación objetivo y empresarial.
- Separar las cuestiones laborales de las emocionales. Por el bien de la empresa familiar, no se pueden tomar decisiones basadas en cuestiones personales con respecto a los miembros de la familia.
- Asignar las funciones, responsabilidades, sueldos y prestaciones de acuerdo con las capacidades y aptitudes de cada persona y no con su jerarquía familiar.
- Si no se cuenta con el familiar adecuado para ocupar un puesto de relevancia, se debe tener la apertura suficiente para contratar a un empleado externo, quien seguramente resultará muy útil para la empresa familiar, al aportar ideas nuevas y distintas, ayudando, además, a dar objetividad a los problemas y una nueva visión para encontrar soluciones.
- Profesionalizar las distintas áreas del negocio y los procesos internos de la empresa.
- Si un miembro de la familia no quiere trabajar activamente dentro del negocio familiar, buscar otras formas de participación en la sociedad.

Estas organizaciones han logrado ver el largo plazo. Son estables, tienen su rumbo bien definido y la participación de la familia está bien reglamentada. Son organizaciones en las que suelen contribuir miembros de la familia brillantes y comprometidos. Por haber alcanzado un notable nivel de desarrollo, enfrentan retos más complejos y difíciles. Por ello, si desean incorporar a nuevos parientes, deberán tener la certeza de que cumplen con un perfil más exigente que en etapas anteriores. Dado que son negocios de varios años de operación, y por ello pueden ser accionistas varias ramas de la familia, es común que se presenten problemas no sólo en la dirección sino también referentes a la propiedad.

Frecuentemente la familia (o familias) deben enfrentar el dilema de permanecer en la misma empresa, de vender sus partes entre ellos o de crear nuevas organizaciones que posibiliten a las nuevas familias ser independientes. Si la

empresa ha logrado ser muy exitosa, muchos miembros de la familia podrían interesarse en trabajar en ella, por lo que se hace imprescindible la redacción de una política adecuada de incorporación de familiares. Si ésta ya existiera, suele hacerse necesaria su revisión

Extracto en base a (Rius, 2012)

Estructura organizativa de la empresa

“Gobernar una familia es casi tan difícil como gobernar todo un reino”. Michel De Montaigne (1533-1592), filósofo francés.



Figura 8: (Fuente) (Samame, 2016)

Una de las características de las empresas familiares, sobre todo cuando se trata de micro y pequeñas, consiste en la dificultad que presentan para crear un gobierno empresarial, así como aquellas estructuras y procesos que exigen la dirección y control de cualquier empresa.

Administración, propiedad y gobierno.

En las empresas familiares, la primera generación está constituida por el fundador, que es quien está al mando. Es el encargado de desarrollar el lineamiento de todas las

estrategias, en todos los ámbitos de la organización. La toma de todas las decisiones es un proceso que finaliza en él.

No importa de qué ámbito sean, de propiedad, de administración o de gobierno, el fundador decide qué hacer, cómo y cuándo; es quien lidera y manda.

Cuando la familia crece - y consecuentemente el número de propietarios - ya no es posible que un solo individuo sea quien toma todas las decisiones. A medida que el número de integrantes crece es más difícil llegar a un consenso y lograr un acuerdo de manera conjunta.

Por lo recién expuesto, se debe tener en claro que a partir de la segunda generación debe existir una evidente distinción entre:

- Administración.
- Propiedad.
- Gobierno.

Cada una de estas áreas implica diferentes roles, decisiones y responsabilidades, y el hecho de que alguien sea parte de una familia empresaria no quiere decir que debamos estar involucrados en todas ellas necesariamente.

Ciertamente, una de las trampas familiares más comunes es confundir la propiedad, el gobierno y la administración. No porque seamos propietarios de la empresa tenemos la capacidad profesional para dirigirla. La propiedad se hereda, la administración (o la gestión) se gana. (Rodríguez, 2010)

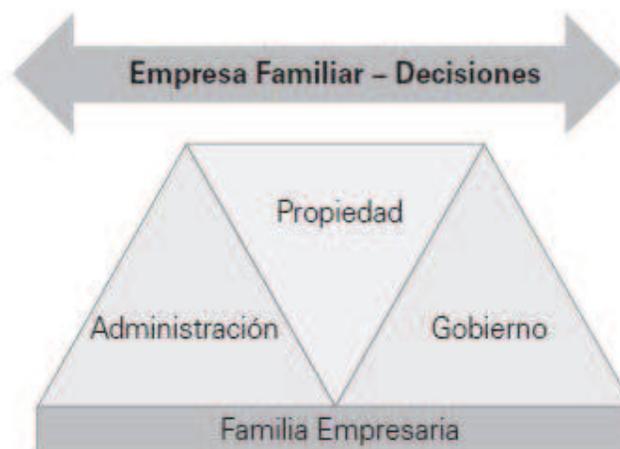


Figura 9: (Fuente) (Rodríguez, 2010)

Administrar significa llevar adelante día tras día, las tareas diarias, operativas y rutinarias de la empresa. Esto implica las actividades y toma de decisiones de dirección, gestión y operaciones.

Por gobierno se entiende, al órgano encargado de trazar los lineamientos estratégicos de la empresa y la forma de llevarlos a cabo, para que la administración luego diseñe las herramientas, procesos y normas necesarias para implementación diaria.

Finalmente, la propiedad, claro está, es de quien posee acciones de la empresa. Tiene derecho y deber de pertenecer a la junta de dirección y exigir resultados a la plana operativa, en sus distintos niveles de tomas de decisiones.

No obstante, podría suceder que también sea un propietario parte de la administración (Cosa que suele suceder la mayor cantidad de veces), lo cual se desarrollará junto al concepto de "Modelos Mentales".

Entonces se puede decir, que hay diferentes tipos de Propietarios:

Están aquellos que son propietarios y además trabajan en la empresa, por lo cual reciben un sueldo por su trabajo y obtienen dividendos cuando corresponda. Se puede decir que, por su trabajo diario, también son parte de la administración.

También se puede describir a aquel propietario que no trabaja en la empresa, pero tiene un rol activo en el gobierno de la sociedad, tienen voz y voto en el consejo directivo. Son parte de la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

Cabe mencionar también a otro tipo de accionistas, quienes son representados por terceros en la mesa directiva, y esperan los informes correspondientes del desempeño de la empresa, siendo su objetivo y foco principal casi exclusivo, la obtención de los dividendos y el aumento del precio de sus acciones.



Figura 10: (Fuente) (Rodriguez, 2010)

Como último grupo consideramos aquellos que forman parte de la Administración, Gobierno y Propietario. Por lo general esta es la situación de los socios fundadores, aunque también se podría llegar a extender a la segunda generación, y rara vez a la tercera.

(Rodríguez, 2010)

Las cualidades, la formación y las actitudes adecuadas para dirigir la empresa suelen diferir según la etapa del ciclo de vida de la misma. La etapa del emprendedor corresponde al momento cuando la empresa está dando sus primeros pasos, y en la que el fundador se ocupa de casi todo; la del administrador, cuando la empresa ha crecido y requiere una estructura funcional, y es cuando el fundador necesita delegar; y la del líder, cuando la empresa requiere que sus niveles jerárquicos adopten una visión estratégica en el desempeño de sus roles. (Doderó, 2002)

Protocolo familiar

El protocolo familiar es un instrumento que amplía las posibilidades, en un principio limitadas, de las relaciones entre la propiedad y la gestión del negocio. Se trata de un acuerdo que recoge una serie de normas y códigos de conducta, a los que se someten todos los miembros de la familia de mutuo acuerdo y que, en cierto modo, permite profesionalizar la manera en la que éstos gestionan el negocio.

Conviene así plantear de antemano una forma de trabajar, de gestionar, de organizar y de desarrollar la sociedad en la que toda la familia implicada esté de acuerdo. Esto es, en esencia, el protocolo familiar que tan buenos resultados puede dar si se plantea y se inserta de forma adecuada en una compañía.

Establecer un protocolo en la empresa familiar es imprescindible para regularizar sus prácticas profesionales y establecerse en el mercado, con una competencia cada vez más grande.

La protocolización en la gestión de la Pyme es clave para aprovechar los beneficios de la empresa familiar (proximidad, afecto en el trato, tendencia a la continuidad laboral y de los contratos) y potenciar su eficacia.

La clave del éxito es que existan reglas claras, que sean comunicadas y explicadas adecuadamente a cada uno. Muchas veces estas reglas son de hecho un contrato verbal entre padres e hijos. Otras, en cambio, suelen formalizarse en un “protocolo familiar” o, simplemente, un reglamento familiar. (Doderó, 2002)

Como se puede observar en la figura 11, las estructuras de gobernanza de la empresa y la familia conviven paralelamente integrando las actividades empresariales con las familiares. No obstante, es necesario que estas estructuras no sólo se creen, crezcan y funcionen de manera paralela, sino que se interrelacionen y comuniquen entre sí, generando una interface entre los dos sistemas: la empresa y la familia.

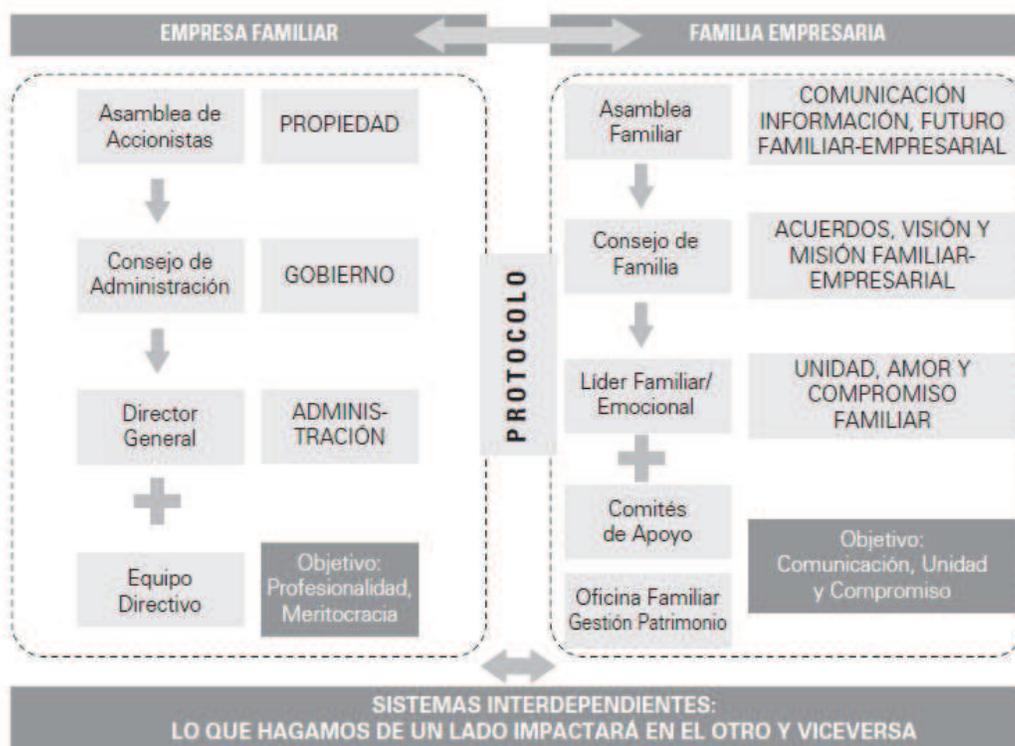


Figura 8-14 Estructuras de gobernanza empresarial-familiar.

Figura 11: (Fuente) (Rodríguez, 2010)

Es precisamente el protocolo o constitución familiar el documento que hace posible esa conexión, permitiendo a la familia empresaria identificar, explicitar y hacer transferible a las siguientes generaciones y a todos los que tienen un interés en la empresa, la orientación estratégica base de la empresa y los valores, filosofía y argumentos familiares que fundamentan las decisiones que sobre la propiedad, el gobierno y la administración se han de tomar en el entorno de la empresa, así como promoviendo y reforzando la unidad, la confianza, el amor, el conocimiento, el deseo y el compromiso de los miembros de la familia hacia el negocio. El término protocolo familiar, acuñado por Miguel Ángel Gallo y John Ward, tiene sus raíces en estudios de planificación estratégica en las empresas familiares. Este concepto nace alrededor de la década de 1990, como parte de una corriente de investigación muy relacionada con el gobierno corporativo en la empresa familiar. En esencia, el protocolo familiar es un acuerdo sobre temas de la empresa y la familia, que trata también la relación recíproca entre estas dos entidades y lleva implícito el compromiso de los miembros de la familia de poner en práctica reglas, políticas u objetivos acordados en familia. El fin último de este acuerdo de familia es la supervivencia con éxito de la empresa familiar a lo largo de las generaciones, evitando el conflicto intergeneracional, las guerras de poder entre ramas familiares o las sorpresas familiares-empresariales. (Rodríguez, 2010)

Buenas prácticas en la empresa familiar

El título de este apartado y los párrafos a continuación, son en base a lo expuesto por Antognolli, Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina. Desde la mirada externa que se puede tener según expone el autor.

Desde el nacimiento de una empresa familiar y durante su desarrollo, muchas de las acciones llevadas a cabo por los miembros de la familia surgen de manera informal, sin premeditación alguna, fluyendo de manera natural sin establecer protocolos o parámetros de acción. Basta con perseguir el objetivo de crecimiento para que todos los miembros trabajen en pos de alcanzarlo.

Es importante destacar que, si bien existen muchas empresas familiares que operan de manera informal, también existen muchas empresas que han profesionalizado sus procesos de gestión, planificación y comunicación.

Son muchas las empresas familiares que llegan al éxito desarrollando buenas prácticas de manera no consciente con el pasar del tiempo. Pensar de forma anticipada en cómo hacer cada tarea y proceso, es un buen punto de partida para el diseño de una estrategia.

Buenas prácticas, en general, son aquellas acciones que mejoran la eficacia y se proyectan a largo plazo, creando hábitos que facilitan la evolución. Son las que se incorporan desde un punto de vista proactivo para mejorar una tarea, proceso o programa, más allá de las exigencias legales o sociales. Se entiende entonces que las buenas prácticas en las empresas familiares tienden a fomentar su progreso y transparencia, dado que arrojan claridad sobre maneras de actuar.

En este sentido, las reuniones en las empresas familiares son una fuente inagotable de datos y de información sobre las formas particulares de actuar que las caracterizan y que las llevan a sobrevivir y crecer. Más allá de las cuestiones específicas y confidenciales de cada negocio, muchas de estas maneras de actuar son la base de su éxito y resultan dignas de imitación por parte de otras empresas en un camino similar. (Antognolli, 2012)

Buenas prácticas desde la empresa y desde la mirada externa

Se pueden caracterizar las buenas prácticas desde dos enfoques diferentes, un enfoque interno y un enfoque externo.

Desde una perspectiva interna, la empresa familiar no puede escapar de aquello que la caracteriza, la familia.

Como empresa familiar:

- Sus miembros trabajan en conjunto, como una unidad,
- Generan una sinergia muy difícil de lograr.
- Persiguen sus objetivos en forma de bloque familiar

- Dotan a la organización de los valores de la familia. Esto ayuda a establecer la misión y la visión organizacional, las cuales son determinantes a la hora de establecer la estrategia a seguir.
-

La perspectiva externa:

- Debe dotar a la empresa de prácticas objetivas y profesionales; esto es muy difíciles de lograr internamente, dado que la condición de familia muchas veces empaña la objetividad dañando así la organización.

Desde la consultoría externa hay varias cuestiones que se pueden abordar y que no emergen habitualmente de manera interna en el ámbito familiar, sino como resultado de una mirada profesional ya orientada a la empresa como tal. (Antognolli, 2012)

Estas buenas prácticas deben ser evaluadas por los órganos de gobierno corporativo, dado que estos son los que velan por la estrategia de la empresa y por consiguiente su actuación de manera profesional

Se debe recordar que el gobierno corporativo con sus tres órganos es esencial para que la empresa funcione de manera organizada, y separando los ámbitos de actuación de cada uno. (Antognolli, 2012)

Por lo general, el consejo de familia es el que se encarga de la armonía, el directorio de diseñar la estrategia y controlar a los gerentes, y la asamblea de socios de decidir sobre temas inherente sobre la propiedad y su destino.

Con todo esto, se intenta establecer una separación objetiva entre la empresa familiar y las emociones familiares inherentes al grupo humano que caracteriza este tipo de organizaciones.

En el caso de que la familia empresaria aún no los haya formado, puede comenzar por replicar algunas o todas (depende de su nivel de maduración y organización) teniendo en cuenta que el objetivo es lograr la transparencia y la separación de ámbitos de actuación tanto de la familia como de la empresa para que no se influyan entre sí. (Antognolli, 2012)

Buenas prácticas en el ámbito de la familia

Es importante que la familia comprenda que es indispensable determinar:

- Dentro del grupo de miembros, quien será el encargado de resolver conflictos dentro de la organización. Esta función, por su naturaleza resulta muy delicada.

- Que quien la detente posea un perfil conciliador, sobre todo cuando de conflictos familiares se trata.

En las familias empresarias pueden surgir discusiones o “pases de factura” por acciones del pasado o por cuestiones no conversadas; se manejan por supuestos y no tratan el tema de discusión de manera objetiva, sino emocionalmente y esto puede llevar a una consecuencia negativa. La mirada de quien preside es moderadora, y adoptar esta práctica es positivo para encontrar un referente que intervenga en las discusiones. (Antognolli, 2012)

La comunicación entre los miembros de la familia empresaria, es un factor determinante tanto para la estrategia del negocio como para el tratamiento de los conflictos dentro de la organización. Para esto, es importante que como protocolo de acción:

- Se establezcan encuentros o reuniones predeterminadas, con un objeto de tratamiento conciso. Esto ayudara a tratar posibles conflictos antes de que estos sean considerados como tal.
- Se establezca un orden en la transición generacional dentro de la empresa, dado que la misma suele traer aparejados muchos conflictos relacionados con la reticencia al cambio de las viejas generaciones.
- Tener en cuenta que, a pesar de que los nuevos miembros que se incorporan son parte de la familia, necesitaran una capacitación adecuada al puesto que ocuparan, con el fin de evitar que la organización sufra por la incorporación de personal que no es idóneo o carece de la pericia necesaria para desarrollar la tarea que le ha sido asignada.

Buenas prácticas para socios o propietarios

Dentro de lo que se considera una buena práctica para los socios o propietarios, es indispensable que estos:

- Doten a la organización de un carácter de ente o institución, creando así una forma jurídica que ampare a la empresa y la despersonalice de los vínculos familiares.
- La empresa como persona jurídica, permite diferenciar el patrimonio de la familia del patrimonio de la organización como tal. Si esto no es llevado a cabo, es factible que en el largo plazo existan conflictos patrimoniales entre la familia y la organización.

En las sociedades en las que los fundadores tienen la mayoría del paquete accionario o de cuota partes, una previsión es realizar la cesión con reserva de usufructo a favor de sus hijos. Las cesiones anticipadas suelen ser una buena herramienta para prevenir posibles conflictos sucesorios. Realizar acciones preventivas como la planificación patrimonial es importante en aquellas empresas que hayan decidido tomar acciones de protección del patrimonio

como cesiones, seguros, donaciones, fideicomisos, sociedades y otras herramientas para proteger a sus herederos de conflictos sucesorios. (Antognolli, 2012)

Otra buena práctica importante de aplicar es la determinación de criterios de valuación de las participaciones. Esto es indispensable para evitar conflictos al momento de, por ejemplo, la salida de un socio, o como se le abona al conyugue viudo la parte que por derecho le corresponde.

Es importante destacar en este punto, que la acción de reunir a una asamblea no es meramente para la firma de un balance, sino que dicha reunión debe ser productiva y motivante, respetando los temas que deberán tratarse. Para que resulte lo más productiva posible, se deberá armar y distribuir entre los asistentes una agenda y orden del día de cada reunión. Así se logrará obtener resultados más concretos, ya que los asistentes estarán mejor informados al momento de reunirse.

Es muy común que las familias empresarias, en las reuniones, se desvíen del tema a tratar porque comienzan a hablar de otras cuestiones (incluso familiares) y eso hace que el encuentro se alargue innecesariamente y muchas veces termine sin una decisión efectiva. (Antognolli, 2012)

Asimismo, es importante:

- Establecer un procedimiento para la sucesión de la firma a otro miembro de la familia, tanto para agilizar los trámites que esto representa como por ser un traspaso importante donde se delegan mandos.
- Resulta indispensable analizar si la empresa se encuentra en condiciones de distribuir ganancias.
- Muchas empresas familiares, reinvierten constantemente el capital sin distribuir las ganancias entre los socios. Esto es conveniente siempre y cuando la empresa lo necesite y se realice en función de un correcto análisis de la organización. Ahora bien, si la empresa se encuentra en condiciones de distribuir ganancias, es importante hacerlo, así de este modo, el socio puede percibir el valor de su empresa.

Buenas prácticas respecto de la empresa

Rescatar los valores de la familia para reflejarlos en la empresa es una práctica tendiente a construir su misión y visión y así adoptar la estrategia de la empresa. Cuando la familia empresaria ha definido estos aspectos en común y que los identifican como propios, es importante tenerlos presentes y visibles para garantizar su sustentabilidad.

Es necesario realizar la delimitación clara de roles y funciones en la empresa, tanto para los familiares como los no familiares. Es común que “todos hagan de todo” y no tengan un rol claro ni responsabilidad asumida, por lo tanto y en caso

de que algo salga mal, es “obvio” que todos lo deberían haber previsto o quien teóricamente tiene esa tarea.

En empresas que se encuentran en expansión o que han crecido mucho en poco tiempo, no existe una correcta distribución de roles y funciones.

Esta práctica específica plantea la correcta implementación de un organigrama. A veces las empresas tienen un organigrama “formal” pero que no es el que aplican, por lo que se propone redefinirlo de acuerdo a lo que se hace concretamente.

Luego de definido el tema de las ganancias en el aspecto de la propiedad es necesario que se definan criterios respecto de sueldos, honorarios e incentivos, como una manera de motivar a los familiares a trabajar en la empresa, además de estar sujetos a una evaluación de desempeño.

Es frecuente el caso de las empresas que les pagan a sus miembros “sueldo de hijo”, o que todos cobren igual, aunque estén haciendo diferente tarea y con diferente grado de dedicación o esfuerzo.

Esta definición es el punto de partida de la transparencia exigida para la empresa. Un esquema básico de remuneraciones comprende:

- Sueldo para los empleados, en el sentido de la ley laboral con todas las cargas sociales.*
- Honorarios para los directores, recordando que una misma persona puede tener sueldo y honorarios.*
- Incentivos o premios, sobre la base de un plan operativo o plan de negocios que obliga a la familia empresaria a fijar objetivos a corto, mediano y largo plazo.*

Otra práctica es acordar criterios de selección para empleados familiares y no familiares.

Esto es importante para evitar la aceptación incondicional de los miembros de la familia que no deberían ingresar en la empresa por su falta de capacidad, o compromiso o aptitud; o por falta de un puesto a cubrir. Este “crear” cargos o roles para los parientes es muy común y favorece el nepotismo, cuando en realidad en las empresas se deben definir criterios de selección respecto al tipo de parentesco, a la formación, capacidad, compromiso, etc.

En el caso del directorio y su funcionamiento, se recomienda la implementación de reuniones estratégicas con día y hora de inicio y finalización, convocatoria e información previa, debate productivo, reflejo en actas de reunión de las decisiones tomadas y motivadas.

Igual sucede con la dinámica de las reuniones operativas: a diferencia de las de directorio, que son estratégicas, se debe prever mayor regularidad en las reuniones operativas (mandos medios) para poder luego informar al directorio. Estos encuentros son más informales y dinámicos y, en general, fomentan la comunicación entre los mandos medios y el directorio.

Este proceso, que corresponde al ámbito de las tareas operativas, se relaciona con la transmisión del mando. Generalmente los fundadores o hijos de los fundadores que han sido casi contemporáneos a éstos deben dejar sus

funciones operativas en manos de sus sucesores para dedicarse a buscar nuevos negocios y a las decisiones de índole estratégica.

Siguiendo con la profesionalización de la empresa, es esencial tener planes de capacitación para los familiares que trabajan en ella, tanto en el puesto específico, como profesionalización a nivel estratégico para que puedan adquirir las habilidades o conocimientos que no posean. Esta tarea requiere de un monitoreo permanente de las capacitaciones, incluso fijando cantidad anual de horas que se necesitan por puesto.

En definitiva, las empresas familiares deben rescatar su origen y fortalezas de manera ordenada, a través de las buenas prácticas, tanto internas como externas. Lo importante es que se tenga en cuenta que todo lo mencionado anteriormente es uno de tantos caminos de mejora para que las empresas sean más competitivas y puedan trascender en el tiempo. (Antognolli, 2012)

Liderazgo

El tipo de familia, su cultura, sus costumbres y tradiciones van a imprimir un formato a la empresa único y distintivo.

Los miembros familiares que ocupen cargos gerenciales deben ejercer un liderazgo efectivo que movilice las voluntades de los demás para cumplir sus objetivos. (Doderó, 2002)

El fundador de la empresa ejerce el liderazgo y también es el padre de familia, es quien toma las decisiones, quien fija el rumbo y es el responsable de lo que ocurre en ella. Como fundador tuvo la capacidad de reconocer una oportunidad y actuar de consecuencia para obtener una ventaja y un beneficio sobre ella.

Los emprendedores tienen una alta necesidad de logros, y están en una búsqueda constante de oportunidades de negocios.

Los emprendedores asumen riesgos calculados (moderados) y encuentran una gran motivación y justificación de su existencia en el trabajo que desempeñan. No obstante, también se les critica por descuidar a la familia (Mc.Clelland, 1989)

Debido a ello, la familia le recrimina el desbalance que hay entre sus demandas y las de la empresa.



Figura 12: (Fuente) (Rius, 2012)

A lo largo de todo el capítulo se ha desarrollado la relación familia -empresa y como los sucesos que transcurren en ambas se afectan mutuamente, más allá de la etapa de propiedad, el grado de desarrollo de la organización o la estructura organizativa de la misma. También se ha hecho un repaso del balance empresa-familia, las buenas prácticas y la diferenciación Propiedad-Administración-Familia.

Resulta fundamental el entendimiento de todo lo mencionado, ya que estos conceptos sientan las bases para poder comprender la dinámica organizacional de una empresa pyme en particular, y en qué se puede diferenciar de otra que a priori parecería de similares características. En función de todo lo enunciado, se podrá entonces, entender y relacionar claramente los temas a desarrollar en el próximo capítulo.

CAPÍTULO 4

DINÁMICA FAMILIAR Y RELACIONES HUMANAS

Empresas Familiares y Familia Empresaria

Cuando se habla de empresas familiares, la gente asume que la familia detrás de la creación de esa empresa familiar es con toda certeza una familia empresaria. Lo anterior no siempre es cierto.

El dueño de una empresa puede ser sin duda un empresario, pero el que sea muy bueno haciendo negocios no quiere decir que su empresa vaya a pasar de generación en generación.

Fomentar la vocación de continuidad en la empresa y transmitir ese deseo a la siguiente generación es lo que marca un antes y un después en la vida del negocio; es lo que establece la diferencia entre la empresa de un emprendedor y el proyecto empresarial de una familia. Es precisamente lo que determina que tengamos o no una empresa familiar.

Cuando un fundador desea que su empresa sobreviva, se preocupa por el futuro. Esta preocupación conlleva preparar a sus potenciales sucesores e involucrarlos en la toma de decisiones. La empresa familiar se convierte en un negocio “familiar” precisamente por el factor “familia”, por sus implicaciones en la empresa y por cómo ésta impacta las dinámicas bidireccionales del binomio empresa-familia.

Es importante aclarar que cuando la familia se involucra en la toma de decisiones empresariales-familiares y crea conjuntamente mecanismos que le permiten con el paso del tiempo y las generaciones hacer crecer el negocio, así como proveer los foros necesarios para la discusión de ideas y la determinación de objetivos y metas, la familia se convierte no sólo en la “dueña” del negocio familiar, sino en una “familia empresaria”.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente, ser una familia empresaria no implica aferrarse al negocio familiar, sino saber qué hacer con el patrimonio que se posee: tener claro de dónde viene, quiénes son y a dónde van, así como cuáles son los rumbos de acción que más convienen a la familia como núcleo social.

Una familia empresaria toma decisiones en conjunto sobre lo que hay que hacer con la poca o mucha riqueza que se ha acumulado, por ejemplo, si hay que invertir en nuevos desarrollos, si hay que cambiar de negocio debido a las dinámicas del mercado o si hay que seguir haciendo lo que se ha hecho hasta la fecha. Cambiar de negocio, de mercado o de productos no quiere decir que se haya fracasado y/o “destruido” el negocio familiar tradicional. Al contrario, si la decisión se tomó “en familia”, si no fue resultado de un conflicto intrafamiliar o de emociones encontradas, este acuerdo puede incluso ser una señal de madurez familiar-empresarial.

La gran mayoría de los negocios familiares se acaban por riñas entre sus miembros, por no saber qué se desea y/o por no tener claro cómo implementar medidas de saneamiento que permitan seguir adelante en lo profesional y familiar. Si han sido capaces, como familia, de proponer vías de acción conjuntas, de planificar el futuro, de determinar cómo y en qué pueden colaborar las siguientes generaciones, así como de visualizar de qué manera incrementaremos el patrimonio familiar con el paso del

tiempo y de acuerdo con el entorno cambiante en que vivimos, entonces se habrá alcanzado no sólo la madurez emocional necesaria para colaborar con los familiares, sino también la estabilidad familiar-empresarial necesaria para que el negocio se adapte y sobreviva al paso del tiempo.

La no familia

En el origen de los emprendimientos los puestos directivos de las empresas familiares suelen ser ocupados por los miembros propietarios o el propietario.

Pero para el funcionamiento de la empresa a medida que ésta crece, se hace necesaria la incorporación de trabajadores ajenos a la familia original. Si el crecimiento continúa aparece la necesidad de mantener el control, y para ello se recurre a familiares cercanos, que normalmente no están capacitados, no tienen la misma cultura ni la vocación de emprender. Las organizaciones se encuentran ante una importante toma de decisión, la de seguir en esta línea o la de pagar salarios altos por profesionales ajenos a la familia. Además, en algunos casos, no desean en el equipo de trabajo personas con potenciales capacidades superiores a la del emprendedor. Por esta razón, el índice de mortalidad de las empresas familiares y que no superan la segunda generación, es muy alta. Las empresas que han crecido y han sabido elegir a ejecutivos ajenos, priorizando las decisiones de empresa por sobre las de familia, son las que han traspasado varias generaciones.

Los profesionales ajenos suelen incorporar nuevos paradigmas para la conducción de las organizaciones y pueden evidenciar los vicios impresos por la conducción original.

Las emociones en las comunicaciones y su implicancia en las acciones

Estudios han comprobado que la toma de decisiones se ve afectada por el estado emocional de los miembros de la familia empresaria, y de consecuencia, se puede inferir que el futuro de la empresa se ve modificado por la emocionalidad de sus directivos.

La comunicación: no se puede o no se debe hablar de ciertos temas. Se evita tocarlos por el postulado profundamente arraigado de “de eso no se habla”. También suelen trasladarse a la empresa las rencillas familiares, generalmente entre hermanos, que se dan desde hace tiempo en el seno de la familia y no fueron resueltas. En este caso se da el fenómeno de la “triangulación” que se manifiesta entre los hermanos cuando prácticamente la comunicación entre ellos es mayormente nula y toman como vértice del triángulo a otra persona que hace de intermediario. (Tartabini, 2007)

Por otro lado, la comunicación no es neutral, tiene un objetivo definido, una coherencia subjetiva y trae consigo una carga emocional que se imprime en quienes son emisores de la comunicación. En el otro extremo de los emisores, están los receptores, los

cuales también adicionan su sesgo emocional. En consecuencia, podemos afirmar que los estados de ánimo influyen decisivamente en el resultado de las comunicaciones.

En el caso de las comunicaciones verbales, resulta muy útil prestar atención al lenguaje hablado y corporal para observar el estado emocional de las personas con las que interactuamos. La conversación influye sobre el prójimo generando cambios emocionales. Con las emociones reflejamos nuestra predisposición para con nuestros actos y actitudes en consecuencia.

Generar un cambio en los modelos mentales y en la cultura organizacional de las empresas familiares está directamente relacionado con la voluntad de sus miembros de realizarlo y para ello deben imperativamente aprender a manejar sus emociones.

Para poder abordar adecuadamente la planeación estratégica, toda organización tiene en cuenta los Modelos Mentales, según *Senge (1990)*, son los que enmarcan o limitan la perspectiva de la empresa.

Ellos son las imágenes, supuestos e historias que uno lleva en su mente.

La creación de estos surge a partir de las costumbres sociales, de la cultura y de las ideas de adultos influyentes durante la infancia, donde luego cada uno continúa formándose mediante cuatro formas distintas:

- Eliminación: Se es selectivo con la información, filtrando lo que es de interés y lo que no.
- Construcción: Es lo contrario a la eliminación, donde cada uno agrega información que no existía.
- Distorsión: Se da cuando uno cambia la experiencia amplificando o disminuyendo partes.
- Generalización: Se toma una experiencia como representativa de un grupo.

Estos cuatro principios tienen su fundamento en el aprendizaje, la creatividad, en las creencias y convicciones. (O'Connor & McDermott, 1998)

Una Organización se estructura bajo los modelos mentales de las personas que la dirigen, son un elemento esencial en el pensamiento sistémico.

“Saber cómo encauzar a los miembros de la familia hacia el optimismo y la superación de la adversidad, valorizando el gran impacto emocional que provocan las palabras y las acciones, disipa las emociones improductivas y canaliza la actitud del grupo familiar en una dirección positiva” (S. A., y otros, 2012)

La posición que cada integrante familiar tenga en la empresa requiere de una emocionalidad asociada. Cada uno debe saber diferenciar cuando las emociones ayudan y conducen hacia los objetivos trazados y cuales los obstruyen. Las

conversaciones sinceras y ubicadas entre las partes juegan un rol fundamental en el entendimiento y el conocimiento conjunto.

Si los hermanos no tienen una buena relación familiar tampoco la tendrán dentro de la empresa, lo cual generará una competencia feroz entre ellos y sus respectivos seguidores, a los que no hay que olvidar, que complicará fuertemente la gestión.

Las diferencias entre hermanos puede ser una fuente de rencor permanente y traen consigo una enorme carga emotiva. Cuando los hermanos se incorporan al negocio sus rivalidades pueden potenciarse y, en ese sentido, con el correr del tiempo, ese enfrentamiento puede destruir la empresa. (Tartabini, 2007)

Pero, es muy importante distinguir entre estados de ánimo y emociones. Si bien ambos tienen una influencia muy importante en los momentos de tomas de decisiones o de emprender una acción, el estado de ánimo es un estado emocional de largo plazo en el que las personas entran o se encuentran en forma recurrente, generado por el entorno donde se vive, la cultura familiar y su modelo mental impreso y que difícilmente un cambio en las posturas y circunstancias, hagan cambiar ese estado.

En contraposición a este estado, las emociones son la reacción de las personas ante un evento determinado. Las emociones modifican las actitudes de las personas y generan cambios predisponiéndolas a nuevas acciones que sin ellas no hubiesen sido posibles.

Una empresa familiar se consolidará como una familia empresaria, en la medida que comprenda sus orígenes, sepa transitar el presente y logre generar el procedimiento a través del cual establecerá sus objetivos futuros. Conocer cuál es el rol que cumplirán los familiares políticos incorporados a la familia y el manejo de las emociones para mantener la armonía, serán factores determinantes para lograr el buen funcionamiento de la gestión de la organización.

La triada Pasado-Presente-Futuro obliga a analizar los ciclos de vida de una empresa y la necesidad de cambio de los modelos de gestión, temas que se describen en el próximo capítulo

CAPÍTULO 5

CICLOS DE VIDA DE UNA EMPRESA FAMILIAR

Un importante motivo común a todos los fundadores de empresas familiares, es el de perpetuar la empresa en el tiempo, donde las distintas generaciones van formando parte de ella. Lo que motiva esto puede deberse a las siguientes consideraciones: por el bienestar de la familia a lo largo de los años, por la dependencia de los vínculos familiares, utilizando a la empresa como nexo conector y la consideración de la empresa, por parte de su fundador, como su tesoro más preciado, como su mejor creación.

De esta forma, las transiciones de generación en generación transcurren en contextos muy distintos al de los orígenes de la empresa; esto supone la implantación de cambios, muchas veces radicales, en la forma de concebir a la empresa, en la administración y gestión del negocio, en el liderazgo y la forma de control.

De la primera a la segunda generación.

A medida que el tiempo transcurre, la empresa comienza a complejizarse, y especialmente con la transición de generación en generación. Esto presupone, el aumento de la intensidad de los factores emocionales en lo que respecta al compromiso familiar de la empresa. De esta forma, lo inherente a las cuestiones emocionales cobra demasiada importancia, muchas veces opacando el objetivo primero de la organización. Estos conflictos, lejos de morir en manos de una generación, se heredan como una suerte de enfermedad, entre los distintos miembros sucesores, afectando a la eficiencia de las operaciones de la empresa.

Desde los inicios de la empresa, el fundador es quien realiza la primera inversión de riesgo, en detrimento del confort o seguridad que podría haber priorizado con una labor bajo dependencia.

Emociones y transmisión de conocimiento intergeneracional

En la familia existen lazos sanguíneos que refuerzan el afecto entre individuos, esto da sentido de pertenencia al grupo familiar y la efectividad del proceso de aprendizaje y de incorporación del conocimiento es mucho mayor. Llamamos aprendizaje a la capacidad de incorporar la cultura, formas, métodos que el emprendedor le imprimió a la organización desde sus orígenes.

Pero también el estado emocional puede afectar los vínculos familiares, pudiendo crear relaciones afectuosas y armoniosas o todo lo contrario como celos, odios y egoísmos. Esta situación desempeña un papel muy importante en el aprendizaje y constituye un componente crucial para la transmisión del conocimiento.

Las emociones positivas y de armonía fortalecen los lazos familiares, los cuales actúan como efecto facilitador a la hora de transmisión y comprensión de las tradiciones familiares.

Y, muy por el contrario, las emociones negativas erosionan los lazos familiares, debilitándolos e inhibiendo la recepción e incorporación de las tradiciones y cultura, con un efecto multiplicador, llegando en muchos casos a la rotura de los mismos.

Cuando en la organización existen estos fuertes lazos familiares, se lo debe considerar como un activo intangible para el desarrollo de las próximas generaciones, como capital que los ayude a ser empresarios y profesionales exitosos y traspasando así las generaciones.

Así, las generaciones sucesoras incorporarán los modelos y estructuras mentales, la experiencia, la cultura, creencias, comportamientos y roles que ayudarán a ser más eficientes y efectivos a la hora de tomar las riendas de la organización.

En las empresas familiares, por lo general, las siguientes generaciones adquieren un conocimiento que los padres no habían planeado transmitir.

La impronta que van dejando los padres cuando de niños nos hacían jugar en el taller o en la tienda de papá, marca identificación de la empresa con la familia. El conocimiento transmitido de este modo se denomina tácito o idiosincrático. Es aquel no visible y se encuentra presente en todo proceso de interrelación mediante las acciones que se realizan. Es específico y transmite una forma de "KNOW HOW" en la empresa familiar. Este conocimiento nos hace sentirnos parte de la organización, identificados y unidos a un contexto y un entorno humano.

Por ello se concluye que la relación padre-hijo, como trasmisora de conocimiento, es mucho más eficiente que la que podría tener cualquier maestro-aprendiz no vinculado con lazos familiares, pues no sólo conocerá la técnica, sino también el sentido, el compromiso y la tradición que implica el oficio.

Pero este legado no implica que las siguientes generaciones estarán de por vida obligadas a seguir con los negocios familiares, pero si deciden hacerlo estarán totalmente calificados gracias al conocimiento idiosincráticamente adquirido.

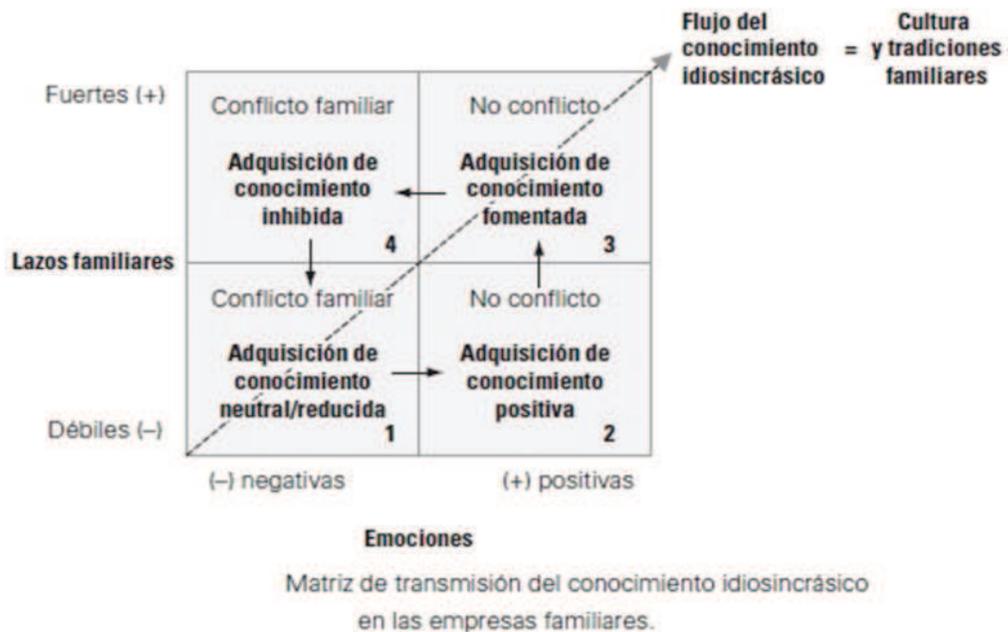


Figura 13: (Fuente) (Rodríguez, 2010)

33% de las empresas pasa a la segunda generación, 15% llega a la tercera y 1% sobrevive hasta la cuarta generación. En consecuencia, la problemática detectada es la siguiente:

- Falta de maduración y capacitación de sus directivos
- Conflicto de roles
- Comunicación y transmisión de cultura en modo errado
- Ausencia de un protocolo de sucesión
- Empresas que no crecen en concordancia con el crecimiento de las familias y de las personas que a ella se incorporan por el paso del tiempo
- Menosprecio de la profesionalización de la gestión por parte de los líderes de las PyMes familiares.

La derivación de esta problemática es al alto porcentaje mundial de mortandad de estos tipos de empresas.

Lograr que los líderes comprendan la importancia de profesionalizar la gestión de las empresas familiares ha sido y sigue siendo estudiado desde una perspectiva multidisciplinaria: La sociología, la psicología familiar, la administración entre otras disciplinas intervienen en el estudio de esta problemática.

El estudio que realizan estas disciplinas tiene por desafío principal el de concientizar a las familias propietarias los beneficios que tiene la profesionalización de los distintos niveles de dirección como herramienta estratégica dentro de la gestión y la generación de un protocolo familiar para la planificación anticipada y previsible de sucesión. La importancia de comprender que este proceso se transformará en una fortaleza permitiendo trabajar en la estrategia, previendo, planificando y consensuando las políticas de gestión y supervivencia, es el cambio de paradigma de gestión que todas las PyMes familiares deberán enfrentar para perecer en el intento de trascender en el tiempo.

Cambio de paradigma

El inicio del cambio se hará efectivo cuando los líderes familiares comprendan sus limitaciones y aparezca en ellos un sentimiento altruista para con su sucesión, para con su empresa y el futuro.

Solicitar la ayuda de un profesional externo indicaría un gesto hacia el cambio. Una opinión exógena ayudará a identificar los inconvenientes más fácilmente y a diseñar las herramientas de trabajo formales que faciliten la identificación de los compromisos y ejes por sobre los que la familia y la empresa deberán trabajar con el fin de generar un proceso de cambio claro y alcanzable.

Y el eje rector no es otro que la profesionalización de los niveles de dirección con familiares o con terceros que permita ordenar y establecer metas claras, diseñar junto con miembros decisores de la familia el mapa de acciones y rumbo compartido para generar el crecimiento y la expansión demandada por el paso del tiempo. Y la trascendencia a lo largo de las generaciones, manteniendo el equilibrio en las familias con cuidado del patrimonio empresarial, se logrará mediante un acuerdo desarrollado

entre las partes de la familia empresaria consensuado y unánime, dictado por el protocolo familiar

Desarrollo en base a conceptos de (Antognolli, 2012)

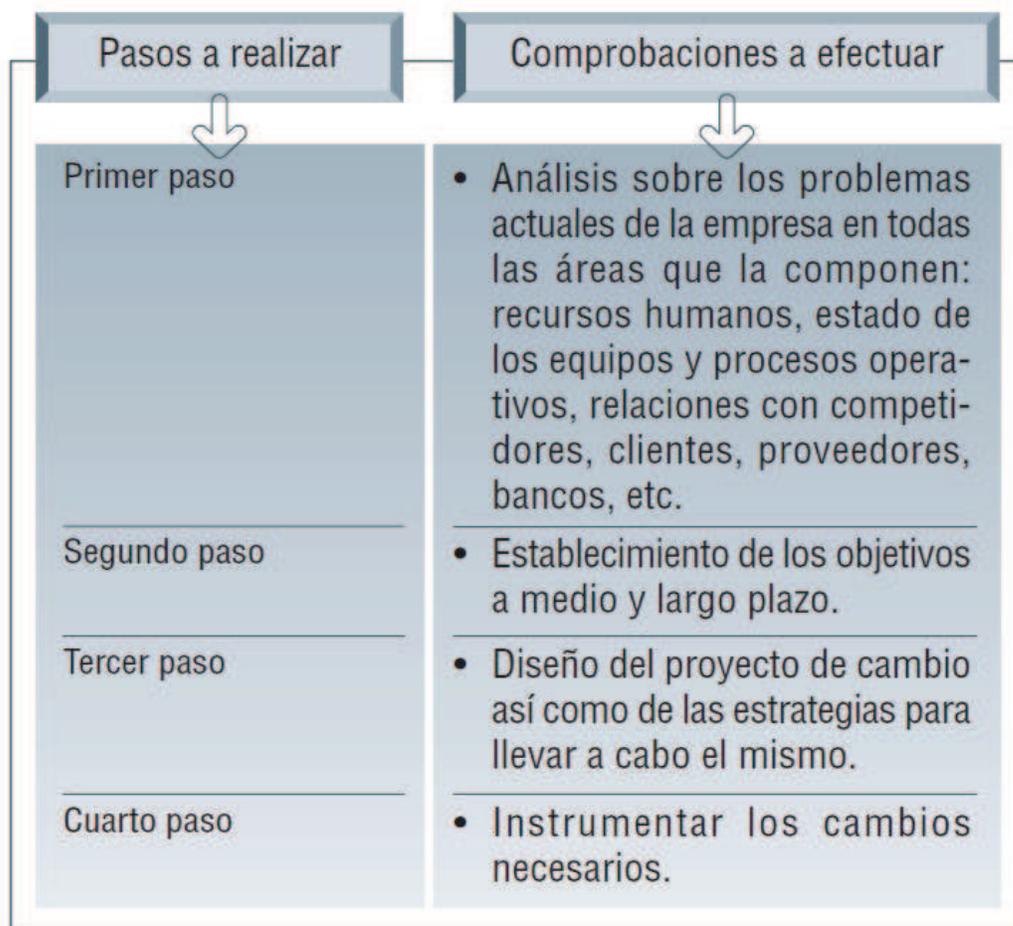


Figura 14: (Fuente) (Centre Metal.Lúrgic UPMBALL, Septiembre 2005)

El nivel de organización y profesionalización de una Pyme familiar, en buena medida puede ser entendido, no solo por la idiosincrasia de quien la conduce, sino también por su estadio organizacional en base a que generación está al frente de la misma y su relación con la generación anterior y posterior (Si es que existe). Si la conducción tiene los conocimientos y el altruismo necesario, entonces solicitará la ayuda a propios o terceros para el bienestar y progreso de la organización y su desarrollo.

Entonces, aquellas Pymes que logran trascender los ciclos y profesionalizarse allanan gran parte del camino para transitar las crisis armoniosamente, lo cual en principio constituye un gran paso para diferenciarse del resto de las Pymes, pero será también fundamental que logren la integración, aspecto que se abordará y desarrollará en el próximo capítulo.

CAPÍTULO 6

INTEGRACIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares en el mundo adquieren gran fortaleza para compartir una historia, una identidad y el lenguaje propio la de familia.

No solo como la institución central de la sociedad, sino a lo largo de la historia del hombre, la familia es uno de los principales agentes del crecimiento y desarrollo de distintas actividades productivas, comerciales y como una figura económica que tiene significaciones especiales

Componentes de la empresa familiar



Figura 15: (Fuente) Componentes de la empresa familiar (www.laempresafamiliar.com, s.f.)

Los componentes que constituyen las principales características de toda empresa de familia, se interrelacionan entre sí configurando denominadores comunes de control, el cual ejerce una influencia sobre la dirección de una organización empresarial, cuya variable se determina desde el vínculo familiar hasta la constitución de una sociedad mercantil, buscando siempre la continuidad.

- Control de capital: Se presenta cuando el porcentaje de participación en el capital poseído por la familia es mayoritario, con ello se tiene la intención de mantener la participación de la familia en la empresa. En épocas de crisis, la familia tiende a conservar su capital en la empresa, en espera de mejores circunstancias, incluso a costa de su patrimonio personal.

- Control subjetivo: Surge cuando la familia admite que domina su empresa, de tal forma que, aun para los empleados no pertenecientes a la familia es claro quien tiene el poder real en ella.
- Vínculo familiar: Se presenta cuando entre los propietarios, que a su vez pueden también ser empleados de la empresa, existen vínculos de parentesco. Por tal motivo, estos influyen notoriamente en la dirección y gestión, máxime cuando los valores intrínsecos de la familia se identifican con los valores que rigen la organización.
- Control en la administración: La familia propietaria desempeña funciones ejecutivas o similares en la empresa.
- Control en las decisiones: Ocurre cuando el fundador o sus sucesores tienen el control sobre la gestión, sobre la propiedad o sobre ambas, lo cual se refleja en las siguientes generaciones.
- Comunidad de visión familiar empresarial: Se presenta con la interrelación en el modo de ser familia, sus valores, origen social y cultural y la forma de administrar el negocio. De tal suerte que el modo de ser familia se proyecta la empresa.
- Transmisión propietaria: El fin de los propietarios es transmitir la propiedad a sus futuras generaciones, decisión que normalmente se presenta al iniciar la empresa. Ella surge con el tiempo, especialmente cuando la compañía ha adquirido cierta solidez económica como consecuencia del esfuerzo del fundador que ve en ella un futuro seguro para su familia.

Articulación dinámica

Las empresas familiares tienen características que la hacen diferente de otras organizaciones. Para la planeación estratégica se debe tener una visión holística de la organización considerando no solo el subsistema empresa, sino también los subsistemas de familia y subsistema de propiedad.

Se tomará un esquema de articulación dinámica de la empresa familiar, derivado del modelo de equilibrio entre empresa, familia y propiedad, representado por un barco en navegación.

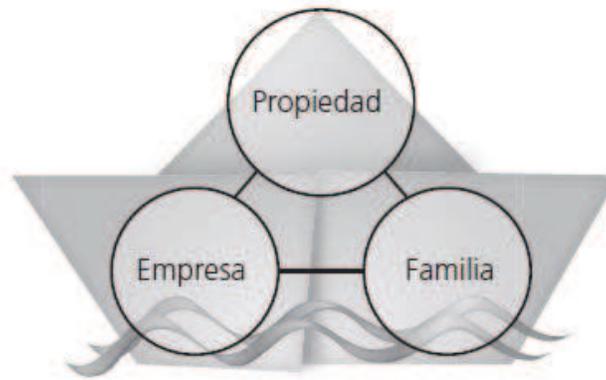


Figura 16: (Fuente) (Rodríguez, 2010)

Las variables de liderazgo, control y compromiso mantienen unidas estas fuerzas. En el centro del modelo aparece el concepto de armonía, la variable que mantiene el balance y la articulación entre las otras variables del modelo.

- Familia: Grupo de personas con lazos familiares controla la empresa, a sus cónyuges e hijos. También incluye sus necesidades, aspiraciones de satisfacción. Son el respaldo y contención para a cada uno de sus miembros y les brindan protección, cariño, seguridad, educación y recursos para su desarrollo.
- Empresa: Fuente de apoyo que tiene la familia. De ella se obtienen recursos para financiar sus gastos. La empresa está constituida por las personas que trabajan en la organización (familiar y ajena), sus instalaciones y su actividad. Pero también, recibe el apoyo de la familia, a la que alguno de sus miembros le dedica su tiempo sus recursos y hasta su vida.
- Propiedad: La propiedad de un bien da derecho al usufructo para la obtención de beneficios. Pero también asumir las consecuencias negativas que se pudieran generar. La propiedad no es solamente una situación legal. En el espíritu de ser propietario está el mejor uso de ésta para con él y también para todos los interesados (Stakeholders).

Balance entre sub-sistemas

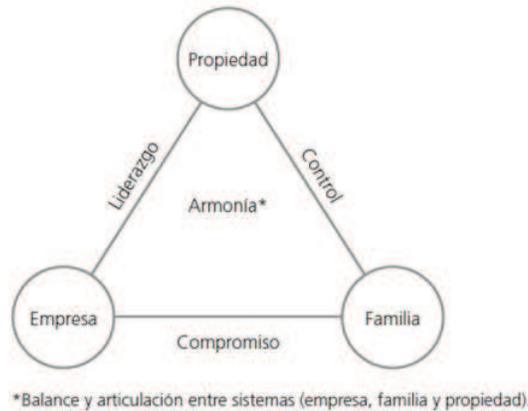


Figura 17: (Fuente) (Rodríguez, 2010)

En el esquema se muestra un balance y armonía entre fuerzas del sistema familia, empresa y propiedad.

El peso desproporcionado a alguno de los sub-sistemas haría desbalancear el equilibrio que predomina en el sistema.

Por ejemplo, inclusión desmesurada e inadecuada de parientes en ella, una paga extraordinaria a algún familiar por lazos de consanguinidad que al cargo, al desempeño o capacidad al talento podrían ser factores desestabilizadores.

Las variables de articulación

Los subsistemas de empresa, familia y propiedad forman parte de la empresa familiar y deben articularse coherentemente. El modelo plantea las variables compromiso, liderazgo y control para de mantener articulados dichos subsistemas, como se explica a continuación:

- a) **Liderazgo:** acorde a las características de propiedad y de empresa, los propietarios, directores y trabajadores en general se mantendrán unidos en pos del objetivo: desarrollar una empresa fuerte, rentable y perdurable en el tiempo.
- b) **Compromiso:** una relación biunívoca entre empresa y familia. Los subsistemas se deben mantener unidos a pesar de las dificultades que enfrenten. Es fundamental la fuerte participación de los líderes de la familia para mantener la cohesión.
- c) **Control:** la familia ejerce el control sobre la empresa y ejecuta de modo de garantizar que sus sueños, valores, deseos y objetivos se reflejen en la organización. Pero para garantizar los intereses individuales, es la propiedad la garante y el control por sobre la familia. De esta forma se presenta un control en ambos sentidos.

Planeación estratégica

La planeación estratégica en una empresa del tipo familiar debe responder a un tratamiento que contemple un plano de tres dimensiones, donde por un lado está la dimensión de la empresa, por otro la dimensión de la familia y como tercera dimensión la propiedad.

En el punto donde se intersecan las tres dimensiones será posible llegar a contener, alinear y equilibrar a todo el sistema.

Planeación en paralelo: empresa y familia

Muchas empresas fracasan por no haber tenido en consideración la dimensión de la familia en la planeación estratégica empresarial.

El rumbo de la estrategia empresarial debe tener condiciones de apoyo de la familia para lograr esos objetivos trazados, e igualmente en el sentido inverso. Por consiguiente, es necesario darles la debida atención conjunta a ambas dimensiones.

El modelo de planeación estratégica de la empresa familiar

Este modelo de planeación estratégica de la empresa familiar se divide en cinco fases:

- i. Identidad (¿Quiénes somos?)
- ii. Diagnóstico (¿A dónde estamos?)
- iii. Rumbo (¿Hacia dónde iremos?)
- iv. Estrategias (¿Cómo iremos?)
- v. Implementación y monitoreo (¿Vamos bien?)

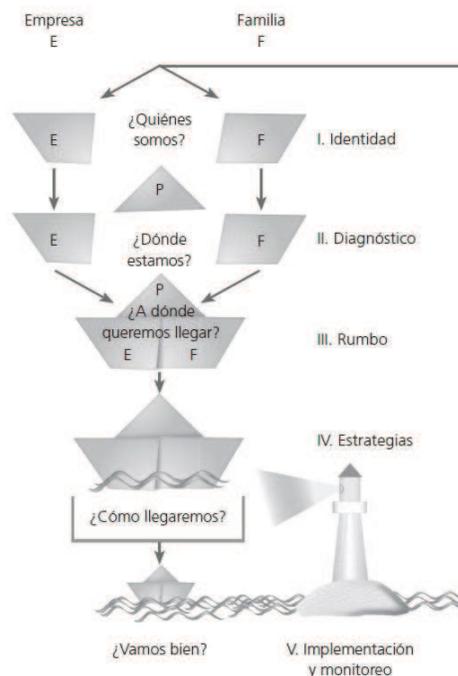


Figura 18: (Fuente) (Rodríguez, 2010)

Los dos primeros pasos lo estudian, analizan y deciden las dos dimensiones en forma paralela. Se amalgaman en el tercer paso que donde conjuntamente deciden el rumbo, para luego la empresa continuar con la ejecución de los planes. Desde el paso 3 en adelante valen los procesos de la planificación estratégica de las organizaciones clásicas.

Se considera, fundamental para la integración, que la empresa cuente con un liderazgo sólido, que pueda trazar claramente la visión estratégica en el sentido más amplio, que conduzca con profesionalismo, y trace planes, estrategias, metas, objetivos, etc. Además, deberá considerar en la planeación también en la familia, generando una planeación paralela a la de la empresa, para que la primera no se vea afectada negativamente por esta, y mucho más aún si el órgano propietario no pertenece exclusivamente a una familia. Por último, los planes deberán ser plasmados y compartidos formalmente para que todos los empleados los sepan y actúen en consecuencia, siendo la falta de escritura y divulgación, un gran porcentaje de las veces, los motivos principales por el cuales falla la ejecución de la planeación, lo que puede derivar en crisis, como se expondrá en el próximo capítulo.

CAPÍTULO 7

CRISIS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Hasta este momento, a lo largo del trabajo, se ha realizado un recuento descriptivo de estructura y conceptos de la empresa familiar. Sin embargo, nada de ello resultaría realmente tan importante conceptualmente, si no entendiéramos que cuando hay fallas y crisis, todo aquello descrito pasa a un segundo plano y los problemas toman el centro de la escena. Muchas veces el origen de la conflictividad se torna difuso, y muchas otras veces esconde diferencias mucho más profundas. El controlar los conflictos, evitar que escalen en tamaño, acotar su duración en el tiempo y aprender de ellos para atacar las causas raíz, es un punto fundamental para asegurar la permanencia en el tiempo de la empresa. De lo contrario serán como una epidemia que se propague hasta lo más profundo de la organización, pudiendo llegar a un tamaño y dimensión muy difícil de medir, que pueden llevar incluso al cierre de la PYME.

A continuación, se exponen en una lista subdividida por rubros, las distintas formas y orígenes de posible crisis dentro de las empresas familiares, la cuales, por supuesto no son excluyentes de aplicar a organizaciones de otra composición accionaria.

Diferentes variables generadoras de crisis

Las crisis de las empresas familiares no deben ni tienen porque ser siempre causadas por problemas directivos, puede haber muchos jugadores que tengan malas intenciones, más allá de motivo que los impulsa, que puedan querer generar conflictos en la organización.

Todo el desarrollo del presente título ha sido abordado y desarrollado en base a las definiciones de: *(Wigodski, 2008)*

Gestionar una crisis implica tener la capacidad para reconocer y actuar frente a las posibles señales que anticipen situaciones perjudiciales para la empresa.

En momentos de tranquilidad y estabilidad, nos movemos dentro de rangos que consideramos normales, a los cuales estamos acostumbrados y sabemos cómo movernos en ellos de manera efectiva. El trabajo se desarrolla con ciertos patrones ya conocidos y habituales. Pero estar en esta situación de estabilidad, no nos asegura que la misma pueda cambiar rápidamente, de un momento al otro. Por este motivo es que debemos estar preparados para actuar rápida y eficazmente.

Definiendo la crisis

En los negocios, cada decisión, o suceso puede tener consecuencias mayores, pues vivimos en un mundo complejo que se caracteriza por estar cada vez más interdependiente, diverso, ambiguo y en rápido desarrollo, lo que nos lleva al llamado

“Efecto Mariposa”. Un error cualquiera o situación imprevista puede tener repercusiones significativas para la empresa si los involucrados no saben manejarlo adecuadamente: eso es lo que llamamos una situación de crisis.

La crisis, en tal sentido, es una interrupción en la normalidad, un evento imprevisto que podría tener un efecto negativo en la organización de la empresa, si no se actúa decisiva y oportunamente.

Tradicionalmente se manifiestan diversas señales que anuncian la proximidad de una situación de crisis, pero usualmente estamos muy ocupados para darnos cuenta de ellas y las ignoramos. Entre estas señales, que aparecen con más frecuencia de lo que podemos suponer, están, por ejemplo, los reclamos de clientes o proveedores con respecto a los productos o servicios, los informes de deterioro en la calidad de éstos, los accidentes laborales en el ámbito de la empresa y las malas prácticas a nivel de la administración.

Aunque se podrían enmarcar en amplias clasificaciones y subdivisiones, en un sinnúmero de ellas, es posible sintetizarlos en tres tipos de crisis: los ataques a la empresa de parte de agentes externos o internos; los accidentes que ponen en riesgo a cualquiera de los grupos de interés; y las acciones dañinas por parte del personal de la empresa.

Ataques a la empresa

En este primer grupo de definición de crisis, se pueden enmarcar aquellas acciones premeditadas y cuidadosamente diseñadas para perjudicar a la empresa y, por ello, en la percepción pública de la empresa.

Los ataques pueden provenir tanto del interior de ésta como de agentes externos. Estos no sólo están dirigidos al patrimonio físico de la compañía y de las personas que trabajan en ella, sino también a todos los sistemas digitales que la componen, que facilitan los procesos diarios, como así también se ataca al prestigio de las marcas.

La prevención de los ataques informáticos requiere constantes iniciativas de detección y análisis periódico de la vulnerabilidad de los sistemas informáticos.

Un segundo grupo de situaciones de crisis por ataques a la empresa es la difusión de rumores malintencionados. Ante la evidencia que un rumor está desgastando el prestigio, la empresa requiere acompañar su defensa con una estrategia comunicacional que lo refute, proveyendo evidencia, testimonios y documentos de respaldo a los mismos medios periodísticos que lo están reproduciendo, además de lograr nuevas coberturas en otros medios.

Un tercer grupo de crisis por ataque a la empresa es la contaminación de productos, en cuyo caso se trata de una iniciativa individual o colectiva que busca alterar la calidad, seguridad, aceptación y reputación de determinado producto.

Un cuarto grupo de riesgo, son las acciones de violencia en el lugar de trabajo, es de crisis por ataque a la empresa. Ocurren cuando un acto inesperado lesiona la salud y/o la tranquilidad psicológica de uno o más trabajadores de la empresa.

Otro grupo de situaciones de crisis por ataque a la empresa es el terrorismo, es decir, la amenaza o realización efectiva de un acto de violencia contra trabajadores o inmuebles de propiedad de la empresa, con el objetivo de provocar miedo en determinado grupo de personas, conseguir resonancia en la sociedad para reivindicaciones, o bien para intimidar directamente a una o más personas con el fin de lograr o evitar acciones determinadas.

Accidentes en la empresa

Por más que el personal de la empresa siga todas las normas y procedimientos vigentes y establecidos, y los elementos y máquinas tengan el mantenimiento preventivo correspondiente, y se extremen todas las precauciones de seguridad, nadie queda exento de que los accidentes sucedan. Además, todos los recursos humanos, por más capacitados y entrenados que estén en materia de seguridad en el trabajo y apliquen estos conocimientos, los accidentes y situaciones de peligro, también los puede encontrar.

Daño premeditado por parte del personal

Por último, se puede listar la actuación adrede de miembros de la empresa, sin importar su cargo o rango, que operan para dañar a conciencia a la empresa, con el objetivo de causar el mayor daño posible.

Se pueden observar tres grupos de situaciones en este tipo de crisis por daño deliberado: el riesgo conocido; el desempeño laboral negligente y la violación regulatoria o legal premeditada.

Como riesgo conocido se entiende la crisis que en una empresa desata la búsqueda febril de utilidades. Un análisis financiero que no considere la realidad de los costos que producen beneficios puede cegar a quienes deben tomar medidas preventivas y de control. Ante una crisis de desempeño laboral negligente, la administración de la empresa debe asumir su responsabilidad, pedir disculpas a los accionistas y otros grupos de interés, expresar solidaridad si hay personas victimizadas y presentar acciones correctivas que prevengan una nueva situación de crisis de este tipo.

La violación regulatoria o legal premeditada, cuando la administración se involucra conscientemente en actividades ilegales como corrupción, evasión de impuestos o tráfico de influencias, entre otras. Este tipo de crisis se puede prevenir y detectar con una permanente revisión a la fidelidad e integridad de los sistemas contables de la empresa, así como contratando a auditores independientes.

Para administrar la crisis

El tiempo es el recurso más escaso en una crisis, por lo cual es necesario tener preparado un plan de administración de crisis para la empresa. Este se define como una cuidadosa y ordenada selección de datos útiles para enfrentar estos escenarios, incluyendo información detallada de posibles acciones y listas de contactos técnicos y de empleados, ejecutivos y directores responsables. Además, este plan debe considerar la conformación de un equipo de crisis con el personal que reúna los conocimientos, habilidades y el poder necesario para solucionar la situación, el cual tiene que tener entrenamiento para asumir el control del plan de administración de crisis. Este entrenamiento busca que cada trabajador conozca y ponga en práctica su rol en la crisis, para que la empresa como totalidad tenga una buena respuesta y manifieste una fluida coordinación y comunicación. Estos ejercicios se pueden experimentar en seminarios de orientación, grupos de análisis de situaciones específicas, simulacros parciales o totales.

El plan de comunicación de crisis de la empresa debe ser activo, propositivo, constructivo y abierto a proveer fuentes de información, facilidades y acceso a la empresa para los medios, evitando considerarlos antagonistas o entidades hostiles, sino como la voz de los grupos de interés.

Gestión de la crisis interna

Como todos lógicamente comprendemos, cada acción tiene una reacción, como así también cada conflicto tiene su origen. He aquí entonces una amplia clasificación de los posibles orígenes de conflictos en la empresa familiar.

Todo el desarrollo del presente título ha sido abordado y desarrollado en base a las definiciones de: (*Centre Metal.Lúrgic UPMBALL, Septiembre 2005*)

Conflictos familiares

Muchas de las frustraciones, dificultades, malentendidos y confusiones que se producen en la empresa familiar tienen sus raíces en los hábitos de la familia

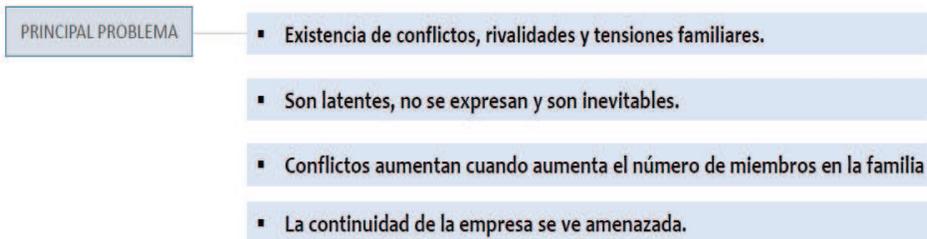
Si en todas las familias hay siempre discrepancias, cuando sus miembros trabajan juntos, suelen agravarse, incluyendo nuevas tensiones como las rivalidades y envidias. Una explicación razonable a la alta tasa de mortalidad empresarial deriva de esos conflictos.

Mientras viva el fundador, muchas de esas tensiones se frenan o disimulan. Pero, con la desaparición de los mismos, lo que estaba latente termina por salir a la luz, incluso muchas veces de forma violenta. Es en esos momentos es cuando la familia debe tomar unas decisiones drásticas y dejar de lado los vínculos familiares, con el fin de encontrar los medios más convenientes que puedan asegurar la supervivencia de la empresa, por encima de todo.

Los conflictos pueden ser de distintos tipos, y pueden afectar a los diferentes miembros de la familia y a las relaciones entre ellos. Un conflicto puede plantearse entre el marido y la mujer, cuando una parte acusa a la otra de tenerla abandonada ya que solo vive para el negocio. Otro foco de conflicto se presenta entre padres e hijos, conforme se van produciendo cambios en el tiempo. Por ejemplo, la delegación, el estilo de dirección, la retribución, la designación de los cargos a desempeñar con independencia de la edad de cada hijo, en definitiva, todo lo relacionado con el tema de la sucesión cuando llega el momento. Un tercer caso se suele dar entre los hermanos, cuñados y primos, sobre todo cuando, aun tratándose de un solo emprendedor la familia es numerosa, o cuando los fundadores han sido varios y familiares, generalmente hermanos, que origina lo que se conoce como la "lucha entre primos".

La empresa familiar está condicionada por las características de la familia que la forma. Una familia que practica una relación armoniosa y una cultura basada en el respeto mutuo, lo hace dentro y fuera de la empresa. En cambio, una familia que en su intimidad y convivencia solo desarrolla conflictos, discusiones y relaciones distantes, también actuarán de ese modo en la empresa y en sus relaciones profesionales.

PROBLEMÁTICA LIGADA A LA FAMILIA EMPRESARIAL



PROBLEMÁTICA LIGADA A LA PROPIEDAD

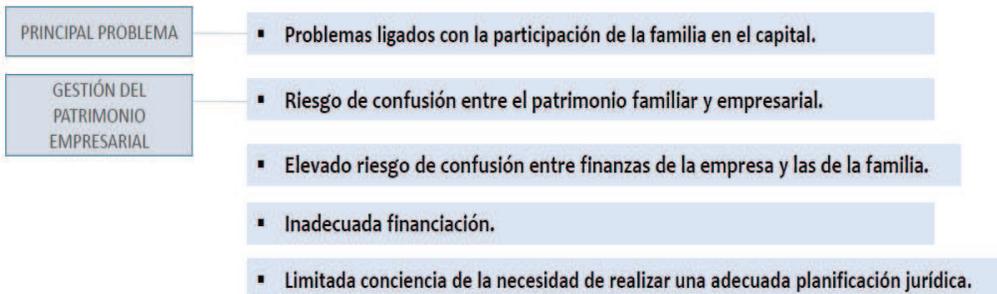


Figura 19: (Fuente) (Samame, 2016)

Las limitaciones en el gobierno de las empresas familiares, los fracasos aludidos y sus puntos débiles, radican en los modelos y culturas de las empresas que forman la familia y las relaciones interpersonales entre ellas. Estas relaciones interpersonales pueden condicionar e incluso frenar el necesario proceso de desarrollo, de diálogo y de cooperación para diseñar una adecuada formación de los llamados a ser sucesores.

Descritos los problemas y conflictos que se presentan con cierta habitualidad, a continuación, se analizan los principios que pueden facilitar a los componentes de las empresas familiares, el logro y anclaje de los valores imprescindibles para alcanzar los resultados deseados.

Algunos de dichos principios son:

- Crear una cultura basada en unas relaciones familiares y personales muy estrechas entre los miembros que componen la familia, con especial atención a la no discriminación de las generaciones que componen dicha familia.
- Lograr un compromiso global y compartido a largo plazo con la familia.
- Abonar un sentimiento de orgullo de pertenecer a las generaciones pasadas, a la familia actual, así como de ser portadores de los valores y principios de las tradiciones transmitidas por los fundadores.

Tipos de crisis

A continuación, se procede a listar, subdivididas por rubros, las distintas formas y orígenes de posible crisis dentro de las empresas familiares, la cuales, por supuesto no son excluyentes de también se pueda aplicar a organizaciones de otra composición accionaria.

PROBLEMAS MÁS FRECUENTES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

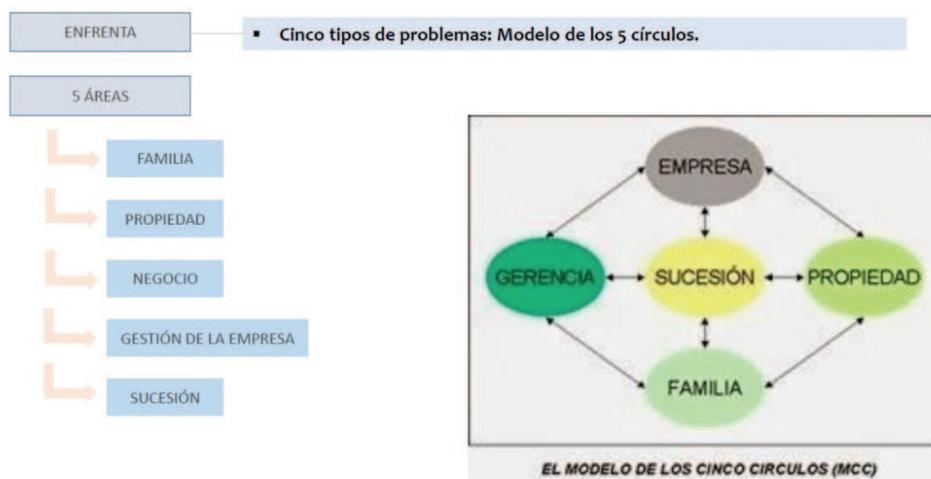


Figura 20: (Fuente) (Samame, 2016)

CRISIS DE TECNOLOGÍA

La tecnología es una de las variables más importantes para constituir una ventaja competitiva de la empresa sobre sus competidores.

Dentro de la tecnología, se pueden mencionar: las tecnologías emergentes, los sistemas de información, el comercio electrónico y los dispositivos móviles. De esta forma, la tecnología representa una herramienta para optimizar negocios y constituir una fuente de posibilidades para el desarrollo de la empresa. Sin embargo, los cambios tecnológicos pueden traer aparejados cierta complejidad para lograr aceptación y adaptabilidad frente a los cambios que esta genera.

A continuación, se presentan las crisis que poseen las empresas familiares en cuanto de tecnología se trate:

- Los miembros de la empresa familiar, por sobre todo los miembros de las primeras generaciones, presentan desconfianza y escepticismo frente a los beneficios que pueden proporcionar los sistemas de Información.
- Por lo general, los empresarios familiares suelen rechazar los costos asociados a la compra de tecnologías y la capacidad de la empresa para asimilarla. No son capaces de asimilar dichos costos como una futura inversión sino, que perciben dichos costos como gastos innecesarios.
- La omisión de consideración, con un tiempo prudencial, del reemplazo de la tecnología existente que entra en estado de obsolescencia, provoca que la empresa incurra en altos costos por resarcimiento e incapacidad de gestión debido a los posibles incumplimientos de los compromisos adquiridos con los clientes.
- Los empresarios ignoran la necesidad de inversión en mantenimiento preventivo de la tecnología existente, recurriendo solo a métodos menos favorables como el mantenimiento correctivo. Así, las ventajas que proporciona un mantenimiento preventivo son desconocidas para ellos.
- Muchas veces, el abastecimiento de la tecnología necesaria para las mejoras de procesos productivos y de gestión, se encuentra disponible principalmente en el extranjero, dificultando así su obtención e incrementando sus costos de adquisición.
- Del punto anterior, puede deducirse que al ser tecnología importada será necesario incurrir en costos adicionales de puesta en marcha y capacitación del personal.
- Los elementos tecnológicos están ligados a las condiciones favorables o desfavorables de los clusters regionales en cuanto a materias primas, mano de obra, capacitación regional, recursos naturales etc.
- Muchos de los empresarios pymes poseen escaso conocimiento acerca de los múltiples beneficios que pueden obtenerse de la aplicación de la tecnología. De la misma forma, la falta de apoyo estatal en materia de facilitación de incentivos y promoción para la evolución tecnológica de las empresas pymes, incrementa los niveles de dificultad para que la tecnología este a su entera disposición.
- Exceso de trámites y lentitud asociado al otorgamiento de créditos.
- La seguridad informática es uno de los mayores desafíos que afrontan las pymes familiares en materia de tecnología: los informes financieros, listas de clientes, listas de proveedores etc; son documentos que podrían convertirse en dominio indeseable de terceros.

La mitad de las empresas pertenecientes al sector de servicios o al comercio, no justifica invertir dinero en la tecnificación de la empresa, teniendo así la errónea creencia de no necesitarla o utilizar lo más básico de ella, ya que no constituye un aporte importante en el objeto de su empresa; aún, aunque esto provoque la generación de costos adicionales por la deficiente tecnología utilizada en aspectos como servicio al cliente o procesamiento de información.

CRISIS DE RECURSOS HUMANOS

El capital humano constituye en la actualidad el mayor activo de las empresas. Por ello, el liderazgo y la capacidad para atraer y retener a los mejores profesionales son elementos críticos. Asociado al capital humano, el departamento de recursos humanos es una de las principales áreas de cualquier empresa, ya que su labor consiste en asignar e integrar personal dentro de la empresa, de acuerdo a ciertos criterios organizativos básicos, que deben estar siempre inspirados por los factores que la cultura organizacional impregna a toda su estructura organizativa.

Algunos de los síntomas más comunes de crisis que se presentan en esta área son:

- Falta de un manual de funciones y procedimientos, y cuando se dispone de él, este suele carecer de las actualizaciones permanentes.
- Inadecuado manejo de programas confiables de selección, reclutamiento, capacitación y desarrollo de personal.
- Informalidad en los procesos de selección de personal adecuado. Este representa uno de los elementos que más afectan el nivel productivo de las empresas
- Las remuneraciones siempre generan preocupación; ya sea monetaria o no monetaria, dado que la empresa pyme no posee recursos para pagar los altos salarios que se devengan en las empresas grandes.
- Dentro de las empresas familiares cohabita un marcado nepotismo, lo cual impide que se formen lazos de cordialidad entre miembros de la familia y personas ajenas a ella.
- Las evaluaciones de desempeño no son realizadas por varias razones, entre las más importantes están la informalidad en la gestión del personal y el temor a verse divulgada y expuesta la falta de capacidades de los miembros de la familia.
- La principal fuente de empleados de las empresas familiares, son aquellos que resultan de las recomendaciones por lazos familiares, amistades y contactos, esto genera dificultades a la hora de medir su desempeño.
- Para muchos empleados, la pequeña empresa solo resulta un paso mientras consiguen empleo en una empresa grande, esto genera mucha rotación de personal dentro de la empresa pyme complejizando así su tarea de fidelización del capital humano.
- Por lo general no existen los planes (formales o informales), de desarrollo de carrera para los empleados, lo que en una parte de ellos genera frustración y desmotivación, lo que puede terminar en una desvinculación.

En resumen, los costos de una alta rotación de personal son demasiado elevados para las empresas. Las empresas utilizan el servicio de outsourcing de recursos humanos, porque para ellos es jurídicamente más riesgoso y más costoso tener un empleado efectivo en planta que personal tercerizado.

La mayoría de las empresas pymes no cuentan con un manual de funciones para sus empleados, lo que ocasiona conflicto de roles, de funciones y hasta un desorden en la estructura organizacional. En cuanto a la formalidad en el área de recursos humanos, la mayoría de las empresas tienen mecanismos informales para reclutar, seleccionar y capacitar sus empleados.

Las empresas familiares, por lo general, no realizan entrevistas formales y evaluación de desempeño a sus familiares ni empleados, tal vez por ocultar el abismo de profesionalismo, capacidad, formación y experiencia.

CRISIS DE FINANCIAMIENTO

En las empresas familiares las decisiones financieras y de financiamiento tienen relación con la inserción de recursos crediticios, la fuente de financiación interna o externa, la expansión del negocio, las condiciones de crédito para clientes, la cantidad de inventarios que se deberán mantener, el efectivo que debe estar disponible para mantener el nivel de liquidez apropiado y las utilidades para reinvertir en lugar de pagarse como dividendos.

En relación con el financiamiento, las crisis que tienen que atravesar las empresas familiares abarcan:

- Utilización en el corto plazo de fuentes de financiamiento de alto costo, como son líneas de sobregiro, la venta de valores y las tarjetas de crédito.
- En el caso en que todas las ganancias se conviertan en dividendos, se pierde la idea de inyectar capital para hacer crecer la empresa, lo que conlleva a un debilitamiento y por ende su desaparición. Por esto, muchas veces se recurre al financiamiento externo, dado que lo mencionado anteriormente agota las fuentes de financiamiento interno de la empresa.

Esto, muchas veces, también provoca que se recurra a fuentes de financiamiento internas provenientes de un familiar. Muchas veces este familiar, por realizar el aporte, demanda tener control sobre la empresa sin poseer los conocimientos o pericia necesarios para acompañar el desarrollo de la empresa.

- Falta de planeación financiera por parte de la familia, quienes no se han preocupado por diseñar áreas específicas como la de contabilidad, finanzas, presupuesto y tesorería para el manejo y control interno de la misma.
- La mayoría de las empresas pymes familiares, colocan la gestión contable en manos de un servicio de outsourcing que se encarga únicamente de cumplimentar las obligaciones de presentación de información contable, dejando las decisiones financieras en manos de familiares con conocimientos básicos del tema, dejando a un lado indicadores de solidez financiera y generando graves problemas de liquidez.
- Al no contar con garantías sólidas para los bancos o entidades financieras, las empresas quedan catalogadas como de alto riesgo y amenaza para el

otorgamiento de líneas de crédito, lo que hace que los costos de financiamiento interno resulten mucho más onerosos.

- Desconocimiento o falta de ofertas de financiamiento gubernamentales y no gubernamentales para inversión tecnológica, de producción y de mercado.
- Los productos financieros de leasing no están suficientemente desarrollados para las pymes y muchas veces son considerados de alto riesgo por quienes toman las decisiones de financiamiento dentro de las pymes familiares.
- Las mayores causas de obstáculos de otorgamiento crediticios para las empresas pymes familiares son: la gestión sumida en la informalidad, la calidad y atemporalidad de la información, su historial crediticio, su capacidad de pago, la escasa disponibilidad de garantías, políticas internas de riesgo y rentabilidad.
- Particularmente en la Argentina, los altos niveles de inflación afectan directamente a la rentabilidad de las empresas pymes, provocando que muchas veces se consuma el capital para poder subsistir. Esta situación de crisis casi permanente, hace que las empresas pymes que no poseen una estructura organizacional y financiera sólida, sucumban y afecten a la economía en general disminuyendo así la producción nacional y aumentando la tasa de desempleo.

CRISIS DE PRODUCCION

La producción es uno de los temas troncales de la empresa familiar, dado que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar: mano de obra, materias primas, equipos, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

A continuación, se presentan las crisis que poseen las empresas familiares en relación con el área de producción:

- Falta de inversión en innovación tecnológica para el desarrollo eficiente de los procesos de producción,
- Falta de políticas de formación, capacitación, planificación, seguimiento y control de los procesos productivos.
- Por lo general, las empresas pymes hacen caso omiso a los criterios de calidad en la producción, es decir, no existe un correcto manejo y desarrollo de criterios de calidad.
- Falta de conocimiento en temas como normas de calidad, mejora continua, estandarización y normalización de procesos, cuellos de botella, planificación de tareas, control de inventarios, estudio de tiempos e inactividades.
- No existe control de procesos humanos y operacionales de manera medible y controlable.
- La falta de control en los inventarios de materias primas, insumos, productos en proceso y productos finales generan gran cantidad de gastos innecesarios como inmovilización de capital de trabajo, problemas de liquidez,

obsolescencia, paso de moda, deterioro, costo de oportunidad, altos costos financieros y de almacenamiento.

- Falta de control y medición de normas de higiene y seguridad industrial.
- Altos costos de producción por la obsoleta tecnología, que inciden en los niveles de rentabilidad.
- Se incurre en altos costos de funcionamiento debido a la falta de mantenimiento industrial preventivo.

CRISIS DE MERCADO

Las empresas pymes familiares se encuentran inmersas dentro del mercado y se puede realizar un análisis desde una perspectiva tanto interna como externa.

Desde el ámbito interno, el mercado se encarga de conectar a la empresa con su entorno, establecer un diálogo con las otras áreas de la organización y con los clientes externos.

Las crisis en cuanto al mercado se encuentran en función de las ventas, distribución de ideas, innovación de productos, retroalimentación e investigación de mercado.

Dentro del ambiente dinámico del mercado, las empresas fallan al no realizar estudios de mercado, financiamiento y operar con una constante falta de información.

Algunas de las crisis de las empresas pymes en relación con el mercado son:

- Las decisiones en cuanto al mercadeo están en manos del mismo gerente o familiares con escaso conocimiento de su objetivo y sus alcances.
- Limitar erróneamente el mercadeo simplemente a la venta, siendo ésta una consecuencia del proceso que ello implica.
- La retroalimentación proveniente de los clientes no es tenida en cuenta para la toma de decisiones e implementación de cambios.
- La publicidad es vista como un alto costo innecesario, en vez de considerarla una inversión.
- A consecuencia de la falta de profesionalismo en los procesos de gestión, los productos se lanzan esperando que sean un éxito rotundo en el mercado, omitiendo la investigación de mercado por los bajos recursos que manejan y la falta de una correcta asignación de presupuesto al área de marketing y publicidad.
- Falta de confección de productos y/o servicios innovadores
- Negación a la contratación de asesores o consultores especializados en el área de marketing.
- Dado los altos costos que implican, no se cuenta con estudios de mercado especializados.
- Existe un pobre conocimiento por parte de los directores de empresas familiares, sobre políticas de precios lo que deja a la empresa en una posición poco competente en el mercado.

Las empresas familiares dejan el marketing en manos del gerente o de cualquier otro miembro familiar con pocos conocimientos del producto y/o servicio; esto hace que quien lleva a cabo dicha tarea, no posea las capacidades profesionales necesarias para lograr un buen desempeño, en parte también por la falta de una estructura organizada y departamentalizada y una falta de asignación de funciones y cargos.

CRISIS DE PROPIEDAD

En cuando a la propiedad, existen distintas etapas durante el desarrollo de la organización, las cuales se encuentran asociadas a distintos tipos de crisis. Las etapas pueden ser clasificadas como: Constitución de la empresa, Desarrollo de la empresa y finalmente la Consolidación de la empresa.

- Dentro de la etapa de constitución de una empresa, las crisis que se asocian a la misma se caracterizan por problemas inherentes a la estructuración de las responsabilidades y funciones, la organización y dirección de la empresa. Conjuntamente, se generan conflictos de liderazgo dentro de la organización, dado que el emprendedor debe ajustar su desempeño al crecimiento de la empresa y sin una estructura sólida, esta tarea es muy difícil de llevar a cabo. Deberá tomar decisiones de delegación de funciones, lo que, por lo general,
- Durante la etapa de desarrollo, la crisis se asocia con la adecuación de la estructura de la empresa al ritmo de crecimiento de la misma. Las malas decisiones durante esta etapa se caracterizan por tener una gran implicancia sobre los costos, dado que agrandar la estructura supone mayores erogaciones. Si las decisiones de crecimiento estructural son extremadamente medidas, la organización acompaña el nivel de crecimiento generando en forma inevitable un estancamiento. Por el contrario, si las decisiones de expansión de la estructura son desmesuradas, esto generará un impacto negativo en los costos provocando muchas veces que la empresa no pueda solventarlos generando así problemas de operativos y de liquidez. Es por ello que, resulta indispensable una planificación estructural que acompañe en forma armoniosa el crecimiento de la empresa. Para esto es necesario contar con una estructura sólida, una correcta organización y distribución de funciones y la profesionalización de los procesos de gestión.
- Durante la etapa de consolidación de las empresas, las crisis tienen relación con la generación y manejo de la información, la delegación de funciones y la falta de control.

Las pymes familiares suelen presentar ineficiencia en el manejo de la información; en gran medida los niveles de informalidad que manejan este tipo de empresas, son los responsables de la falta de calidad y actualización de la información.

La resistencia de los fundadores de empresas a delegar tareas y funciones que están bajo su entero manejo, provoca que existan problemas en la generación y exposición de información, dado que al no delegar correctamente las funciones, la empresa carece de profesionales especializados que puedan generar información de calidad inherente a cada sector, la cual constituye una herramienta primordial en el proceso de toma de decisiones. Otro de los problemas asociados a la resistencia en materia de

delegación de funciones, es el daño que esto provoca a la operatividad y gestión de la empresa, generando por ejemplo incumplimientos de los contratos con clientes, atraso en los cobros y pagos, problemas inherentes a la calidad y productividad del servicio o producto que se ofrece, etc. Esto frecuentemente sucede a causa de la errónea concepción que poseen los fundadores de empresas, quienes creen que delegar es sinónimo de perder el control sobre las operaciones de la organización.

Así, la falta de delegación de funciones y la carencia en la generación de información, provocan la nulidad en las tareas de control, afectando seriamente a la gestión de la empresa.

CRISIS DE ESTRUCTURA

- La falta de estructura u obsolescencia de la misma en áreas funcionales de la empresa provoca que se multipliquen los problemas afectando así la eficiencia en el desempeño de las tareas.
- La falta de importancia que los empresarios le otorgan a la implementación de una estructura a la organización genera un clima de informalidad que solo conduce al caos operativo, provocando un impacto negativo tanto en la gestión de la empresa como en los productos y/o servicios ofrecidos.
- La carencia de una estructura provoca que internamente no se lleven a cabo subdivisiones que establezcan la especialización de las tareas, como así también ocasiona desequilibrios en las cargas de trabajo que se le asigna al personal.
- Por lo general, los empresarios tienen una errada concepción de la importancia que conlleva la dotación de una estructura a la empresa, suponiendo que, además de generarles costos innecesarios, los obliga a incluir en la estructura a personal externo a la familia en cargos con responsabilidades y rango de jefes que puede implicar la pérdida de poder y de control de la familia sobre la empresa.
- La disputa del poder y el mando entre los miembros de la familia empresaria, genera conflictos de autoridad y de responsabilidad, dado que los empleados no logran distinguir quienes son los responsables y a quién recurrir frente a algún problema, generando así un grave conflicto en la cadena de mando.

CRISIS PATRIMONIAL

- Por lo general, las empresas familiares suelen no realizar una planificación de la composición del patrimonio a largo plazo como tampoco un control del retiro de utilidades, haciendo prevalecer la informalidad en la gestión, como por ejemplo realizando ventas sin considerar la composición del costo y el real margen de utilidad que se genera o retirando utilidades sin que estas hayan sido
- Los integrantes de la familia empresaria hacen un mayor énfasis en alcanzar dividendos y no beneficios para la empresa.
- Las empresas pymes familiares suelen trabajar con una gran falta de información e indicadores de rendimiento de sus empresas. Esta falta de información es en gran medida, la responsable de toma de decisiones

incorrectas, que afectan al buen funcionamiento organizacional. Una empresa que no posee información sobre sus rendimientos no puede conocer si existen utilidades para distribuir. Así, los miembros de las empresas familiares suelen presentar confusión sobre el patrimonio comercial y el patrimonio familiar

- Con las transiciones generacionales, surgen las sucesiones dentro de la empresa, esto implica la incorporación de nuevas generaciones o un ascenso del cargo de integrantes de la familia ya inmersos dentro de la empresa. Estas transiciones, son el motor impulsor de los cambios dentro de la organización, y dada la condición de familia entre sus miembros, existe la posibilidad de que surjan inconvenientes entre los distintos integrantes a causa de priorizar ambiciones personales, existencia de malas relaciones familiares, problemas de índole familiar, etc.

Fase de diagnóstico y tratamiento de las empresas PYMES FAMILIARES

El sector pyme familiar tiene un gran impacto en la generación del PBI de nuestro país y por consiguiente es un importante factor generador de riqueza. Por tal motivo, resulta de utilidad estudiar a las empresas pymes.

Es indispensable hallar una forma de sistematizar un análisis sobre la situación de la organización dentro de estas empresas y cuáles son las causas que las llevan al fracaso. Estos momentos pueden estar determinados por la transferencia de la dirección, ingreso de nuevas generaciones o miembros de la familia a la empresa, crecimiento hacia otros mercados, inserción al mercado nuevos competidores, incorporación de mandos medios, etc.

Cuando las empresas familiares se encuentran transitando una crisis, lo más importante es detenerse a observar cuales son las causas que la originan.

Al existir lazos familiares, cualquier resolución de conflicto será aún más difícil, puesto que para sus miembros no es fácil disociar lo empresarial de lo emocional.

PROBLEMÁTICA LIGADA A LA SUCESIÓN

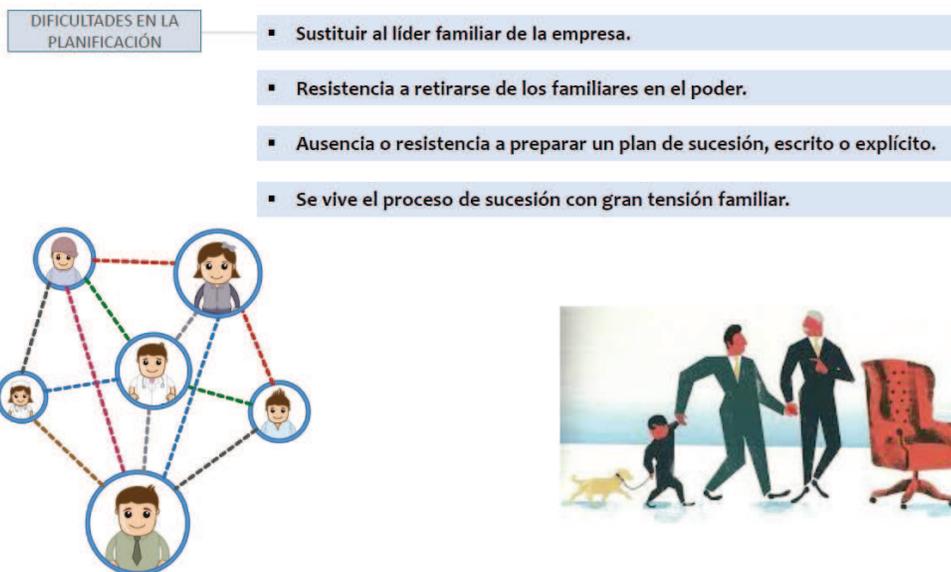


Figura 21: (Fuente) (Samame, 2016)

El primer paso para lograr detectar las causas generadoras de crisis, es describir los sentimientos que cada uno de los integrantes de la familia empresaria tiene, sin llegar a límites acusadores; el segundo escalón para lograr la solución de un problema es indagar, lo más objetivamente posible, la verdad propugnada por cada una para luego avanzar sobre el inconveniente. Es en este punto donde resulta indispensable la aplicación de un protocolo familiar para poder prever situaciones conflictivas y palear las crisis que puedan surgir. Es a través de la aplicación de este protocolo que se contemplan posibles problemas familiares, y se determina el accionar con el objeto de alcanzar, con la antelación necesaria, las soluciones que resuelvan tales conflictos.

Cuando la empresa familiar no posee un protocolo de acción, el primer paso es establecer mecanismos de resolución de conflictos, para poder superar positivamente la crisis que en ese momento tenga lugar; luego de esto, resulta indispensable el diseño y aplicación de un protocolo.

Una opción alternativa, puede ser la creación de un comité que solucione conflictos, especialmente si se opta por tener entre sus miembros a personas que, con la pericia suficiente, posean también el respeto y confianza de los miembros de la familia empresaria; estas personas, al ser externos a la familia aportan una dimensión neutral a las discusiones, dotando de objetividad al proceso de superación de crisis.

El principal problema de las empresas familiares es que suelen resolver los conflictos inherentes a la empresa como lo hacen en el ámbito familiar; tal es así, que, si la familia suele evadir la aceptación de los problemas y el tratamiento de los conflictos, aplicaran el mismo criterio en el ámbito empresarial. Esta práctica suele transmitirse de generación en generación, provocando un arrastre de los problemas y conflictos pasados al presente.

Las empresas familiares muestran limitaciones en tres sistemas: familia, empresa y propiedad. Las causas que explican este fenómeno son:

- 1) Para quien ha levantado con sacrificio la empresa, es muy difícil delegar su administración, sea porque desarrolla un alto sentimiento de desconfianza ante los demás, producto de la misma competencia en el mercado en que creció, o porque en el proceso, usualmente empírico, adquirió habilidades de ejecutivo mas no de directivo.
- 2) El fundador cohesiona, de alguna manera, a sus herederos a ocuparse de la empresa familiar, omitiendo sus gustos personales o sus propias elecciones profesionales para su vida.
- 3) Ante las dificultades para conseguir empleo, los hijos terminan trabajando en la empresa familiar, lo cual genera conflictos de gobierno.
- 4) Como la causa más recurrente, con la muerte de su fundador, la propiedad se reparte entre los herederos, que también tienen sus propias familias.

Ante la imposibilidad separar los asuntos empresariales de los familiares, el proceso de toma de decisiones se torna complejo; surgen nuevos elementos exógenos a la compañía, en los que prima la desconfianza, las emociones y las ambiciones individuales influenciadas por los cónyuges, en primeras o segundas nupcias, y hasta por los hijos de ambas.

Así, los herederos reclaman derechos sobre la propiedad y pelean por tener el control y obtener una paga mensual, muchas veces sin aportar trabajo alguno.

Todas estas problemáticas familiares, ponen en riesgo tanto a la empresa que provee el sustento, como así también los lazos de afecto que unen a la familia. Además, la empresa familiar debe enfrentar, igual que todas, los retos de la competencia y la globalización; siendo una de las exigencias de este nuevo escenario, el crecimiento para abarcar nuevos mercados, tarea que requiere de financiamiento, personal capacitado y profesionalizado, adquisición de nuevas tecnologías y la calidad de sus productos; retos que muchas veces son difíciles de superar por las empresas pymes.

Se pretende entonces determinar un modelo de diagnóstico para la organización, el cual tratara de hallar las causas de las crisis dentro de las empresas pymes familiares, y plantear los desafíos que estas enfrentan en cuanto a competitividad y permanencia. Es a través del diagnóstico que se podrá obtener la información necesaria para lograr una visión integral y objetiva de la empresa, con el fin de iniciar un proceso de reconversión empresarial y profesionalización de los procesos de gestión, a través de un protocolo que posibilite mitigar las crisis dentro de las pymes familiares, aumentando su competitividad y posibilitando su crecimiento y expansión dentro del mercado.

El diagnostico está orientado a alcanzar:

- Conocimiento de la situación actual de la empresa.
- Identificación de los principales problemas y las causas a las que pueden atribuirse.

- Analizar la posibilidad de implementar cambios y protocolos de acción tendientes a disminuir las causas generadoras de los problemas.
- Determinar líneas de acción, para corregir las causas, resolver o neutralizar los problemas y activar el crecimiento.
- Orientar a la empresa sobre los recursos, propios o externos, a los que puede acudir para implementar las líneas de acción.
- Apoyar a la empresa externamente, en su proceso de reconversión.

Se tratará de desarrollar un diagnóstico estratégico, integral y dinámico a fin de poder dotar a las empresas Pymes de los instrumentos que necesite para evolucionar.

El diagnóstico se convertirá así, en una herramienta fundamental para evaluar las causas de una crisis, y proporcionará la información necesaria para el diseño e implementación de protocolos de acción tendientes a brindar soluciones eficientes y preservar tanto la empresa familiar como la unidad familiar dentro de la misma.

CONTENIDO DEL DIAGNOSTICO

El diagnóstico organizacional debe tener un contenido cualitativo, generado a partir de un trabajo profesional, con el objetivo de otorgar al empresario la posibilidad de iniciar su reconversión y considerar la profesionalización de su gestión.

Asimismo, la aplicación de dicho diagnóstico debe permitir alcanzar metas cuantitativas que aseguren un impacto significativo en las pymes.

En el diagnóstico organizacional se pueden distinguir las siguientes etapas:

Relevamiento de la información:

El objetivo es conocer la organización y, por lo tanto, se deberá obtener toda la información que se considere necesaria a fin de elaborar un diagnóstico de la gestión de la empresa. La técnica propuesta en el presente trabajo es de entrevista y cuestionario, incluyendo otras herramientas para la obtención de información, como el análisis de documentación, estados contables, relevamiento de información del personal, clientes y proveedores, formulación de indicadores y la creación de tableros de comando.

Así, la entrevista se propone como objetivo conocer la empresa, conocer sus miembros, sus funciones, la forma en que interactúan entre ellos, los procesos de gestión que son llevados a cabo, los procesos de toma de decisiones, sus estrategias, su organización y el desempeño de las distintas áreas funcionales.

Se deben detectar los principales problemas de cada pyme, mediante el relevamiento de las variables trascendentes para la gestión empresarial y el modo en que cada una está afectando el desempeño de la misma.

Metodología de la entrevista:

A través de la entrevista se puede proporcionar un diagnóstico de la situación de la empresa, con información clave que permita detectar las principales fortalezas y debilidades de la gestión empresarial familiar.

1) Actividades a desarrollar para el relevamiento de la información.

Los datos a relevar para la realización del diagnóstico se obtienen a través de las siguientes actividades:

- Entrevista con el empresario, los socios y personal de la empresa.
- Identificación del rol familiar de cada uno de los integrantes, como así también su rol dentro de la organización.
- Identificación de los líderes positivos y negativos dentro del grupo familiar.
- Reconocimiento de la cultura organizacional y políticas empresariales vigentes.
- Establecer un ranking de compromiso familia-empleado-empresa de cada miembro de la familia.
- Esclarecimiento de los dilemas familiares que comprometen el bienestar de la empresa.
- Recorrida por las instalaciones de la empresa.
- Relevamiento de procesos claves.
- Información numérica que aporte la empresa.

2) Espacio físico para realizar la entrevista:

La entrevista debe realizarse en las instalaciones de la propia empresa, ya que es la única forma de evaluar algunos aspectos claves para el análisis. Será conveniente, que todos los miembros de la familia que forman parte de la empresa participen de una entrevista grupal, como así también de una entrevista individual. De la misma forma, resulta conviene mantener entrevistas con el personal contratado dentro de la empresa, pero ajeno al núcleo familiar, lo que permitirá tener una visión de los problemas desde una óptica distinta y más objetiva a la de los miembros de la familia.

3) En qué puntos hacer énfasis al momento de la entrevista:

En la entrevista se requiere de un alto grado de concentración para poder detectar los principales problemas de la empresa familiar y sus causas. Dichas causas, son a veces conocidas e informadas por los miembros de la familia o bien pueden deducirse de los de las relaciones interpersonales, la comunicación o falta de ella, entre los miembros

de la familia. Además de lo que cada integrante exprese durante la entrevista, se debe prestar atención a:

- Hechos
- Procesos y procedimientos
- Actitudes
- Instalaciones de la empresa
- Relaciones con el personal
- Forma en que se interrelaciona la familia dentro de la empresa

La entrevista no es una mera encuesta entre quien la realiza y los miembros de la familia empresaria, sino una investigación en la cual se procura detectar las principales causas que derivan en crisis dentro de la empresa y el consecuente mal desempeño de la misma. También es conveniente realizar un análisis FODA, para detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas tanto de cada integrante de la familia como de la organización en sí. Durante la entrevista, no siempre aparecerán las fortalezas y las debilidades, por lo que se debe comprender la problemática y vincular datos, para que cuando se esté realizando el análisis de la información, se puedan definir cuáles son las fortalezas y cuáles las debilidades y cómo se interrelacionan entre sí con las oportunidades y amenazas.

4) Guía temática para tratar durante la entrevista

La guía de los temas a tratar deberá convertirse en una herramienta para el asesor externo y/o autoevaluación, sin dejar de tener presente que, dada la múltiple variedad de estructuras organizacionales que existen, se deberá adaptar la misma a cada estructura en particular. Se propondrá dentro de este punto, un diagnóstico con temáticas que ejemplifiquen un tipo de guía a utilizar.

Dentro del ámbito familiar

- ¿Cuándo se inició el emprendimiento y cómo? ¿Quiénes fueron los primeros socios, relación con los actuales miembros de la familia que integran la empresa, continuación de la línea descendiente?
- Principales hitos que marcaron cambios en la empresa a lo largo de su historia (en cuanto a socios, propiedad del capital, gerenciamiento, transiciones generacionales, productos y mercados, infraestructura, tecnología, situación económica o financiera)
- Causas recurrentes de las crisis dentro de la empresa familias: conflictos intrafamiliares, de profesionalización, de sucesión; limitaciones financieras, tecnológicas, de producción, de recursos humanos, de mercado y riesgos en el patrimonio y en la estructura.
- Verificar si se ha evaluado objetivamente la pericia, experiencia y aptitud de cada miembro de la familia para el cargo que ocupa. Indagar sobre el criterio utilizado para designar cargos familiares

- Historial de éxitos o fracasos de la empresa.

Estructura

- Forma societaria de la empresa (SAS, S.A., S.R.L., etc.).
- Cantidad de socios o accionistas. ¿Cuántos de ellos están unidos por un vínculo familiar?
- Origen y distribución del capital social.
- Socios o accionistas integrantes del núcleo familiar que participan en la gestión operativa de la empresa.
- Distribución de las funciones de los socios o accionistas.
- Remuneración de los socios o accionistas y políticas de retiros.
- Organigrama.
- Definición de funciones, niveles y responsables en la toma de decisiones.
- Distribución de funciones estratégicas, operativas y administrativas con identificación de sus responsables.
- Cantidad de personal afectado a cada área. Cantidad de personal perteneciente a la familia y externo a ella.
- Cantidad de miembros de familia que integran la empresa.
- ¿Están identificados los puntos débiles en la empresa?
- ¿Cómo se conforma el directorio?
- ¿Cuán formal es su desempeño?
- ¿Dentro del directorio existe personal que no pertenezca al núcleo familiar?
- ¿El directorio cuenta con asesores externos?
- ¿Quiénes conforman el directorio, cuentan con idoneidad para desempeñar su cargo?
- La incidencia que tiene la decisión de los directivos en temas inherentes a:
Funciones operativa: la designación de cargos, contrataciones, evaluación de desempeño, distribución de tareas. Funciones económico-financieras: Plazos de cobro y pago, establecimiento de políticas crediticias con clientes y proveedores, análisis de indicadores de gestión, definición de indicadores de gestión, políticas correctivas de los resultados de dichos indicadores, nivel de confianza de la información, frecuencia con la que se presenta información.

Estrategia y Posicionamiento

- ¿Quiénes participan de las decisiones inherentes al posicionamiento?
- ¿Todos los miembros de la familia forman parte del proceso de toma de decisiones?
- De existir discrepancia en las opiniones, ¿cómo se logra el consenso?
- ¿Todos los miembros de la familia participan activamente en la configuración y ejecución de la estrategia de negocio?

Recursos Humanos

- ¿Existe una política de contratación del personal?

- ¿Al momento de contratar personal, se busca inicialmente que el nuevo empleado pertenezca al grupo familiar?
- De contratar un miembro de la familia, ¿se evalúan sus aptitudes y experiencia de forma objetiva?
- Al momento de contratar, ¿se prioriza cubrir la necesidad que exige el puesto de trabajo o se da prioridad a la contratación familiares sin tener en cuenta su capacidad para cumplir las tareas que el puesto demanda?
- ¿En qué tipo de población se buscan los candidatos? (personas con o sin experiencia)
- ¿Cómo se organiza la búsqueda de candidatos?
- ¿Se efectúa una definición del puesto y perfil del futuro candidato?
- ¿Se establecen de antemano los criterios de selección del puesto a cubrir? Esto es distinto si el futuro empleado es miembro de la familia
- ¿Cómo se realiza la selección del candidato?
- ¿Quién se encarga de determinar las tareas del recién contratado?
- ¿Cómo son las evaluaciones de desempeño? Si quien cumple la función es miembro de la familia, ¿es evaluado bajo los mismos parámetros?

Conflictos a resolver.

Variables problemáticas frecuentes de crisis en las empresas familiares:

- Presencia de nepotismo y meritocracia familiar.
- Conflictos relacionados con la posesión de poder y ambición desmedida.
- Costumbres arraigadas a la familia que no deben ser cuestionadas, y que resultan incompatibles con una gestión eficiente que favorezca el crecimiento de la empresa.
- Frecuentes conflictos entre padres e hijos, entre hermanos, familiares políticos, entre otros.
- Confusión de funciones de los familiares, a causa de la mezcla entre familia y empresa. Esto deriva de la falta de límites entre los asuntos inherentes a la familia y los asuntos de la empresa.
- Resistencia a la planificación de sucesión a causa del miedo a la pérdida de poder, rechazo a la vejez, conflictos entre los hijos del sucesor, designación de un gerente externo, elección de un sucesor sin profesionalismo, incompatibilidad en los estilos de administración de los sucesores.
- Extrema informalidad en la gestión del negocio; falta de flexibilidad y exceso personalismo en la dirección.
- La sucesión: es un momento crítico que implica distintos problemas a nivel familiar, patrimonial y empresarial. La preocupación acerca de los criterios de elección del sucesor considerando las siguientes características: capacidad, compromiso, experiencia, formación, amor por la familia, obligación moral, imposición generacional, etc.
- El choque generacional que surge cuando las ideas de las generaciones más jóvenes chocan con la visión tradicional.
- Por causa de la sucesión ingresan herederos del socio fallecido o su cónyuge, sin que se hayan establecido mecanismos para regular su incorporación.
- Confusión al elegir un sucesor entre más de una opción posible, sin que esto ocasione conflictos y dificultades para gestionar la empresa.

- Alto grado de empresas que se encuentran en la etapa de propietario controlador, aun cuando hace tiempo se debió haber realizado la sucesión.
- Las responsabilidades confusas como superposición de roles y funciones sin definición clara, y el bajo grado de profesionalización generan problemas en la gestión de la organización.
- Superposición de dos sistemas, familia y empresa, donde los dobles roles y falta de separación entre ambas áreas genera constantes conflictos.
- No se tienen políticas de ingreso de familiares, esto sucede por no diferenciar entre los afectos y el bien de la empresa en la gestión, a la hora de atribuir sueldos o puestos.
- Carencia absoluta del protocolo familiar; ausencia de reglas y tratamiento de situaciones problemáticas.

No todas las empresas familiares aducen los mismos problemas, por lo que se recomienda adecuar los formularios de diagnóstico para las distintas problemáticas a tratar.

Análisis de la información:

Luego de la entrevista se debe ordenar y analizar la información que se ha relevado, a fin de elaborar el diagnóstico global. Para este procedimiento se utilizarán análisis FODA, tableros de comando e indicadores de gestión que permitan establecer resultados objetivos y pasibles de las acciones de corrección necesarias.

El diagnóstico es llevado a cabo considerando toda la información que fue recolectada durante la entrevista. Por esto, resulta fundamental la planificación de su formulación mediante un eficaz análisis de la información obtenida.

Se recomienda:

- Ordenar la información relevada durante la entrevista. La información puede ser clasificada de la siguiente forma:
- Histórico: Ordenar los datos históricos de la empresa a fin de conocer su evolución desde su constitución hasta la actualidad.
- Áreas de responsabilidad: Clasificar la información por áreas de responsabilidad, de procesos o de funciones, según las características de cada empresa.
- Relevancia: Jerarquizar la información destacando la que es relevante para el análisis de la situación de cada empresa.
- Analizar a través de la información y de lo observado durante la entrevista, las características operativas y problemática de la empresa.

Desarrollo de conclusiones diagnósticas

Se presenta en un documento final el trabajo realizado en las etapas anteriores. En su estructura se podrán distinguir las siguientes partes:

- La descripción: Es el ordenamiento de la información suministrada por los empresarios.
- El análisis FODA: Es la identificación de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas de cada organización.
- El diagnóstico: Surge del análisis FODA que se orienta a determinar las ventajas y los problemas puntuales de la organización.
- Las recomendaciones: Son las alternativas a proponer para superar o solucionar los problemas existentes. Este trabajo debe ser llevado a cabo por profesionales especializados en la problemática de crisis, ya que los mismos cuentan con una visión integradora e interdisciplinaria para actuar ante diversas situaciones de crisis.

Cualquier crisis dentro de la organización, más allá de que tan profunda sea, cual sea su origen, si es recurrente o nueva, si perdura en el tiempo y no se detecta sus causas, es sin dudas una situación a resolver. Cualquier tipo de solución y más aún cuanto más profundo sea el problema, mejor se podrá sortear si la organización cuenta con protocolos de acción, razón por la cual desarrollaremos el próximo capítulo.

CAPÍTULO 8

PROTOCOLOS DE ACCIÓN

Aproximación al significado de Protocolos de Acción.

El desarrollo de este capítulo guarda una correlación con el título “Protocolo Familiar” del “Capítulo 3” del presente texto. Este punto, se hace referencia precisa a un concepto macro de la estructura organizativa de la empresa y de los roles de sus diferentes departamentos.

En el presente capítulo se abordará la manera de entender y diagramar un protocolo de acción para solución de conflictos, como utilizarlos y clasificarlos, definir sus pros y contras y establecer cómo puede servir de ayuda para la solución de problemas en la relación empresa-familia.

El protocolo de acción es un acuerdo consensuado entre los miembros de la familia y la empresa familiar para la creación de un código de conducta que regula las relaciones entre ambas. Tendrá mayor eficacia si es elaborado y aceptado por unanimidad y, además, si es dinámico y flexible. Dinámico para que pueda cambiar y evolucionar con el tiempo, y flexible para que pueda adaptarse a las diferentes variables con las que fue concebido. Si bien no es la salvación de ninguna empresa, suele reducir en un porcentaje muy alto las posibilidades de conflicto.

Se debe tener en cuenta que un protocolo de acción familiar no tiene relación alguna con el estatuto societario. Los estatutos son documentos públicos cuyo contenido está regido por códigos y normas establecidos por ley y de carácter obligatorio. Mientras que el protocolo es un pacto de honor establecido por el núcleo familiar.

El momento más oportuno para iniciar la elaboración del protocolo, es cuando la empresa inicia la etapa de formalización o de expansión: cuando normalmente se tiene una familia joven y, a la vez, la presencia del padre-fundador-empresario con su concepción inicial de la empresa.

Protocolos de acción como herramienta de utilidad en gestión empresarial

El protocolo es ante todo un documento de la familia preparado para el mejor manejo de los negocios familiares, en el que la familia establece una misión para guiar la relación familia-negocios.

Debe ser elaborado con paciencia y teniendo como base los puntos que surjan de los debates en las asambleas, de las que deben participar todos los miembros de la familia involucrados con la empresa.

El protocolo de acción será un documento interno con fuerza de normativa, diagramado para atender y solucionar situaciones ordinarias y extraordinarias generadoras de conflictos que pueden presentarse en el desarrollo de las actividades.

Al diagramar y escribirlo, deberán tenerse en cuenta las siguientes pautas:

- Realizar un listado detallado y exhaustivo de los temas a incorporar, y así evitar posteriores motivos de disputas. Desde la primera versión, debe ser lo más completo posible para que no se convierta tan solo en un papel de trabajo. Se debe realizar pensando realmente en su función y aplicación real y no, simplemente, por recomendación externa.
- Actualizar periódicamente para agregar o eliminar pautas cuando sea conveniente. Es indispensable que esté siempre actualizado y en consonancia con la situación empresarial y el contexto que rija en cada momento.
- Cada pauta que se incorpore debe ser fruto de un debate paciente, sin imposiciones ni coacciones, llegando a ella a través del acuerdo. Esto es de vital importancia, porque luego se utilizará como herramienta para dirimir dudas, intereses y conflictos futuros.

No existen familias ni empresas iguales, por lo que no puede haber modelos o prototipos de protocolos, cada familia debe elaborar el propio. No obstante, los siguientes contenidos mínimos deben ser analizados y previstos en todo protocolo:

- Valores éticos y morales que deben seguir todos los miembros que tenderán a formar la imagen familiar y empresarial que se desea proyectar.
- Apertura o restricciones para el ingreso de nuevos miembros de la familia y/o parientes políticos a la empresa.
- Mecanismos que garanticen el mantenimiento de buenas relaciones y la resolución de conflictos.
- Participación de la familia en la dirección y control de la empresa.
- Canales de comunicación entre la familia y la empresa.
- Políticas de compensación económica, sueldos, gastos de representación, distribución de beneficios, tanto para los miembros de la familia que integran la gestión, como para los ajenos a la misma.
- Procesos de apoyo y acompañamiento de los miembros para el alcance de sus metas personales y profesionales.
- Intención sobre la propiedad del capital y su transmisión. Sucesión de la propiedad.
- Situaciones en las que se consideraría dejar de ser Empresa Familiar.
- Posibilidad de fusiones, venta, alianzas estratégicas, etc.
- Acciones o participaciones en poder de personas no pertenecientes a la familia.
- Políticas para las transacciones accionariales: Derecho de preferencia.

- Políticas de elección y jubilación de los líderes familiares. Funcionamiento de los órganos de gobierno. Participación y reglas de juego.
- Criterios de endeudamiento y reinversión.
- Compromiso explícito de los miembros firmantes con respecto al funcionamiento, supervivencia y crecimiento de la empresa, así como su disposición para vigilar y controlar los activos.
- Consideraciones con respecto a modificaciones al protocolo.

Atendiendo a que el protocolo no debe ser un documento definitivo, el último punto es muy relevante. Debe ser lo suficientemente flexible para permitir su aplicación en organizar las relaciones cotidianas sin constituir un corsé, y previendo las modificaciones dinámicas para adaptarlo a los cambios en la familia, en la empresa y en la sociedad.

En resumen, el protocolo no es, en sí mismo, una panacea. No por tener un protocolo y estar todos los afectados comprometidos con él, la familia va a estar inmune a los múltiples conflictos que se puedan plantear, pero sí estará en mejor posición para afrontar situaciones difíciles e incluso para que éstos sean menos frecuentes.

Aplicación de los protocolos de acción

Una vez elaborado y acordado el protocolo familiar, se debe trazar un plan de acción para llevarlo a la práctica y ejecutarlo correctamente.

Es recomendable fijar objetivos y plazos a cumplir, para tener una proyección en el tiempo para su aplicación y ejecución. Así, el plan no solo quedará plasmado en un documento, sino que por el contrario cumplirá el objetivo real para el cual fue diseñado.

Será recomendable plantearse las siguientes preguntas al momento de diagramar la aplicación del protocolo:

Presupuesto:

¿Cuál va a ser el costo de aplicación y puesta en marcha? ¿Se proyecta que su implementación genere ganancias o se lo toma como una inversión? ¿Cuáles son los beneficios luego de implementado? ¿Con que fondos se llevará adelante la puesta en marcha? ¿De dónde provendrán? ¿Cuál será el efecto financiero sobre flujo de caja que producirá?

Supervisión:

¿Quién es el responsable? ¿Cuántas otras personas se ven comprometidas para su aplicación? ¿Cuánto tiempo demandará? ¿Es necesario personal externo o consultores?

Capacitación:

¿Quiénes requieren capacitación para cargos de dirección? ¿De qué tipo? ¿Duración? ¿Dónde la van a recibir? ¿Cuándo iniciarán?

Sucesión:

Determinar los años de experiencia necesarios en la empresa para poder asumir su Dirección, si se requiere experiencia en alguna otra institución o no y nivel de estudios mínimos aceptables. Duración del cargo.

No hay duda de que la aplicación del protocolo no será un camino libre de obstáculos, objeciones, problemas inesperados y contratiempos. Por ello, es importante destacar que es de carácter fundamental que el protocolo se logre por consenso, de esta manera la voluntad a la solución de conflictos será muchísimo mayor, y todos aquellos que tienen injerencia sobre el protocolo se preocuparán e interesarán en la aplicación y desarrollo de este. Como cierre, también se remarca, que debido a la dinámica comercial, productiva y tecnológica en la que está inmerso el mundo, la flexibilidad y dinamismo del protocolo serán un requisito fundamental, ya que sin dichas características su aplicación y continuidad se verán limitados.

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES FINALES

Conclusiones individuales

Carlos Sanguinetti:

En la génesis de la empresa familiar, ésta era agrícola y de fabricación de productos artesanales, con el único fin de generar recursos para mantener a la familia. Era la unidad mínima y estable, que, en conjunto con otras unidades familiares, conformaba el núcleo básico fundamental para la creación de la sociedad.

Estas actividades generadoras de recursos son las formas tempranas de actividades comerciales e industriales de la empresa familiar que conocemos hoy conocemos. Si bien en la actualidad existen muchas más variantes, al inicio, cualquier emprendimiento, cualquiera sea el rubro, tiene forma de unidad mínima y estable.

Con el paso del tiempo, la actividad crece y se potencia por sobre la familia tomando forma propia, pero siempre manteniendo un vínculo estrecho con la familia mediante los lazos elementales que vemos en la gráfica siguiente:



Figura 22: Autoría de Carlos Sanguinetti, Ad-Hoc para este trabajo

Ser emprendedor al frente de la empresa familiar no es una tarea fácil, los riesgos de iniciarse y la incertidumbre, ser cadete, operador y gerente y demás.

Luego, sigue el crecimiento, devenirse en gerente autodidacta para hacer funcionar y mantener su propio negocio y mantener a su familia. Tarea aún más difícil: Generar el control de la empresa, manejar la situación financiera para no mezclar lo personal de lo empresario, conservar a la cohesión en la familia, crecer, comunicar, innovar y otras infinitas tareas que siempre están a cargo de este hombre para el que todas las mañanas son nuevos desafíos.

Del gráfico se pueden deducir cuales son estos desafíos: Conflictos generados por una relación entre personas que los vincula una amalgama intereses familiares, económicos, de gestión y de futuro, asimilable a un coctel de agitación interminable.

La inestabilidad en alguno de esos lazos genera tensiones y discusiones entre las partes y el empresario debe ser capaz a escuchar, morigerar, contener y generar las vías de diálogo para mantenerlos estables.

Siempre existirán conflictos, el paso del tiempo, la necesidad de incorporar colaboradores al emprendimiento debido al crecimiento genera nuevos y distintos.

También, los hijos del emprendedor crecen y quieren incorporarse. Esto detalle no menor, merece un análisis particular: El emprendimiento deja de ser la unidad de sustento mínima y estable original para asociarse internamente con otra unidad. Lo que generaba recursos para una familia ahora debe generar para dos o para tres. El emprendimiento debe crecer y a la vez profesionalizarse o perderá sustentabilidad en el futuro.

Es mi sugerencia definir rumbos, objetivos y planificar elaborando estrategias y planes de acción que serán fundamentales para mantener la continuidad a futuro y el proceso sucesorio.

La comunicación, la transmisión de la cultura y la pasión por el emprendimiento, la profesionalización de la gestión y generar crecimiento sostenido para la continuidad a largo plazo son los desafíos. Todos tópicos que deberán estar desarrollados dentro de un documento con formato de ley llamado PROTOCOLO DE SUCESIÓN con obligaciones (ante todo) y derechos a adquirir por cada uno de los familiares o no que se incorporen a la organización.

Deberá establecer entre otras cosas:

- Creación un comité de dirección donde los familiares decidan como socios
- Tratamiento de los herederos/familiares que quieran, deban o estén capacitados a incorporarse
- Tratamiento de familiares políticos
- Requerimientos mínimos de capacitación dependiendo del cargo
- Selección y formación de futuros líderes
- Formas de remuneración
- Despidos, formas de retiro, reparto de dividendos,

- Tareas de dirección y cargos ocupados. Duración de estos cargos. Organigrama. Toma y respeto de las decisiones de los ejecutivos independientemente de la cuota parte como socios
- Laudos y arbitraje de conflictos
- Entrega o sesión del poder
- Formas de comunicación y transmisión de la cultura organizacional: Visión y valores familiares; visión familiar de la empresa.

Pablo Rende:

A lo largo de este trabajo se han abordado una gran cantidad de tópicos a tener en cuenta en la empresa Pyme Familiar, para lograr su sano y factible desarrollo, sustento y crecimiento. Se repasaron temas como el origen de la Pyme Familiar, pros y contras, estructura organizativa, protocolo familiar, la dinámica familiar en la empresa, transición generacional, profesionalización, balance empresa familia, etc.

Así mismo, son innumerables la cantidad de publicaciones, opiniones, libros, estudios y demás tipo de textos que tratan de entender, explicar, diagnosticar, clasificar, y proponer alternativas y caminos para el desarrollo y sustentabilidad de este tipo de empresas. Tampoco quedan ajenos al análisis los orígenes, nacionalidades y formación de los autores, ya que parece ser un tema transversal a todas las economías mundiales, sin importar el grado de desarrollo del país en el que se aborde la temática.

Pero, en particular, lo que extraigo luego de toda la información leída y recabada, es el entendimiento que la prosperidad y desarrollo de la empresa pyme familiar queda básicamente atada la voluntad real de quien ostenta la titularidad de la Pyme, en querer formar en la misma un camino profesional en el trato con los empleados, clientes, proveedores y cualquier otro grupo de interés. Entiendo como fundamental, que, sin importar el tamaño de la organización, el único camino viable es la profesionalización, dejando bien en claro a todos los integrantes que si bien es una empresa familiar, los negocios deben tener reglas bien claras, impersonales y precisas, mucho más allá de las propias de la familia que la componen.

Carla Santucci:

Luego de un análisis teórico y empírico sobre las crisis y conflictos que atraviesan los integrantes de la familia que componen la mesa directiva de las empresas familiares, podemos inferir que esta problemática afecta prácticamente a todas las Pymes Familiares, siendo una de las principales causas que conlleva a la disolución de las mismas.

Presente dentro de todo núcleo familiar, los lazos que unen a sus integrantes están caracterizados por fuertes implicancias emocionales, las cuales afectan y determinan las relaciones entre sus miembros. Las emociones son un estado afectivo, una reacción subjetiva al ambiente, acompañada por cambios conductuales motivados por las experiencias que generan las emociones. Muchas veces estas emociones no son tenidas en cuenta, dando importancia solo a las características racionales de sus miembros; pero las emociones, al ser estados afectivos, indican estados internos personales, motivaciones, deseos, necesidades y objetivos personales de cada individuo. Llegar a un punto de consenso entre los miembros de la empresa familiar donde se integren todos los objetivos y deseos personales que cada uno tiene, es una de las prácticas más difíciles que puedan existir, tanto a nivel empresarial como familiar. El que los miembros de la familia que integran un directorio de empresa, no encuentren consenso entre sí para la toma de decisiones, determinación y cumplimiento de objetivos genera como consecuencia los conflictos que conducen a las crisis dentro de las empresas familiares.

No existe disociación posible entre el ser humano y sus emociones, no hay forma de erradicarlas de cada pequeña o gran acción que realicemos. Por lo tanto, es importante tener en cuenta que se deberá aprender a convivir con las emociones de cada uno de los miembros de la familia empresaria y concientizar al empresario que, para poder lograrlo, deberá nutrirse de los distintos procedimientos expuestos en el presente trabajo, que permiten diagnosticar la situación de la empresa para luego seleccionar los procesos de gestión adecuados, que permitan su correcto funcionamiento. Asimismo, se deberá prestar especial atención a las deficiencias comunicacionales, las cuales muchas veces son las responsables de los grandes conflictos dentro de las empresas y los núcleos familiares que la componen.

Para disminuir al máximo la subjetividad, es recomendable que, dentro de las posibilidades económicas y financieras de la empresa, se proceda a la contratación de profesionales que no pertenezcan al seno familiar y quienes puedan proporcionar la objetividad, muchas veces ausente, a causa de la primacía de las emociones de los distintos miembros dentro del núcleo familia-empresaria.

Muchas de las grandes empresas, aquellas que hoy son líderes de mercado, comenzaron siendo pequeñas empresas familiares. Es importante estudiarlas y analizar cuáles fueron las buenas prácticas que les permitieron alcanzar niveles de crecimiento excepcionales. Comenzar por buscar, detectar y diagnosticar las causas que provocan las crisis y conflictos dentro de los miembros, es el paso inicial que toda pyme familiar debería llevar a cabo, para luego aplicar las medidas correctivas necesarias, además de tender a la profesionalización de sus procesos de gestión.

Conflictos, crisis, cambios van a existir siempre; aceptarlos, y tomar medidas correctivas son el camino que deberán seguir las empresas para evolucionar con éxito y no perecer ante el impacto que provocan en el funcionamiento de la empresa las emociones de sus miembros.

Conclusiones generales

En sí, constituye un ideal teórico sostener que los conflictos dentro de una empresa familiar pueden ser eliminados por completo; pretender alcanzar dicha teoría inevitablemente conducirá al fracaso. Sin importar si es o no una empresa familiar, en todo medio donde interactúen seres humanos van a existir conflictos, desacuerdos y una gran diversidad de opiniones y criterios que muchas veces serán contrarios unos de los otros. Es en este punto, en donde resulta conveniente detenerse a analizar qué es lo que se quiere lograr y establecer en función de ello, pequeños objetivos que en su conjunto confluyan al alcance de la meta que dio vida a la organización. Los conflictos entre los miembros de una organización familiar existieron, existen y existirán por siempre, dado que el conflicto es propio del ser humano, pero lo que importa no es su erradicación, sino que lo importante es hacer foco en impedir que dichos conflictos sean la causa que derive en el declive de la organización. Para evitar esto, es importante establecer protocolos de acción y la profesionalización de los procesos de gestión y las personas que los ejecutan. Junto con los protocolos se deben establecer y respetar las jerarquías y el campo de acción que cada miembro tendrá asignado; asimismo, se deberán crear ámbitos para el tratamiento de conflictos. La calidad de la comunicación es en efecto, un factor determinante de la superación de conflictos y desacuerdos. Si la comunicación es deficiente el pronóstico de la organización es nefasto.

Los lazos familiares dentro de la organización generan una suerte de impedimento natural a tomar fácilmente la decisión de desertar o migrar a otras empresas. Esta coerción que ejercen los vínculos familiares sobre los individuos, hace que estos se obliguen a tener mayores niveles de tolerancia, comprensión y entendimiento entre sus integrantes. Podemos decir que es relativamente fácil abandonar una empresa que no es propia, presentar la renuncia ante un jefe asfixiante, hasta inclusive divorciarse del conyugue o dar por terminada una relación de amistad. No sucede lo mismo cuando de vínculos familiares se trata, no es sencillo renunciar a la empresa que por legado es propia, presentar la renuncia al dueño de la empresa que es por ejemplo padre o hermano, o divorciarse y terminar la relación de padre-hijo. El hecho de que el lazo que une a los miembros de una organización sea un lazo de familiar, hace que este vínculo sea más fuerte y duradero que cualquier otro tipo de relación. Partiendo de esta premisa, resulta claro entender porque, a pesar de conflictos y crisis dentro de las empresas familiares, estas continúan existiendo y sus resultados de operación constituyen gran parte del PBI mundial.

Luego de todo lo expuesto, sería recomendable que los líderes pongan foco en las acciones a tomar sobre los siguientes puntos sobresalientes:

1- Calidad y canales de comunicación:

En materia de comunicación se reconocerán dos tipos, la comunicación organizacional y la comunicación familiar.

A nivel organizacional, es importante establecer un régimen de reuniones regulares para atender los tópicos que previamente se establezcan como temas sujetos a revisión periódica. Las reuniones deben tener un tiempo de duración y periodicidad preestablecidos, a fin de que todos los involucrados se obliguen a participar activamente de ellas.

En cuanto a la comunicación entre los miembros de la familia empresaria por temas inherentes a la familia, esta debe ser atendida fuera del ámbito empresarial, dejando estrictamente fuera de la organización todo aquello que tenga relación con problemas familiares de cualquier índole que no atañe a la gestión de la empresa. En estas reuniones, se deben establecer las pautas que deberán respetarse en materia de políticas de participación familiar, asignación de funciones, participación patrimonial, retiros, distribuciones, etc. La familia debe establecer como meta principal proteger a la organización de los problemas familiares, en pos de beneficiar no solo a la empresa sino a la familia como institución empresaria. Para lograr esto, resulta prudente crear políticas de funcionamiento para que los acuerdos que son tácitos e informales se transformen en explícitos y transparentes. Así, resulta útil crear un código de conducta que establezca los parámetros de comportamiento entre la familia, y de la familia hacia la organización, siempre en concordancia con la misión de la organización. Es importante que toda la organización trabaje en una visión compartida motivada en valores. Este concepto engloba hacia donde se quiere ir, cómo se quiere llegar y cómo será la relación de unos a otros.

2- Procedimiento de transición generacional:

Las empresas familiares deben establecer claramente cuáles serán los pasos a seguir para la transición de generaciones dentro de la empresa, la convivencia intergeneracional y la inserción de nuevos miembros de la familia a la organización. Al establecer un protocolo de transición, se pueden evitar o mesurar las crisis por oposición de interés, hábitos, usos y costumbres entre las distintas generaciones. En esta instancia los integrantes de la familia empresaria deben acordar y plasmar formalmente cuales serán las bases para la selección trans-generacional, los requisitos que cada puesto demandará para que quienes detenten su posesión, puedan desempeñarse de manera profesional y eficiente. La recomendación general, es siempre recurrir al dialogo para llegar a acuerdos entre los miembros de la familia.

Asimismo, resulta importante distribuir el poder dentro de la familia, de acuerdo a la estructura de la empresa y la pericia, especialización y características distintivas de cada miembro. En todas las empresas existen jerarquías, y el objeto de ello es lograr que el manejo del poder sea más eficiente y se administre con mayor comunicación entre las distintas generaciones.

3- Establecer un protocolo familiar:

Resulta indispensable contar con un protocolo familiar, que establezca las reglas claras sobre los roles y responsabilidades que posea cada miembro de la familia. Esto es de gran utilidad para el tratamiento de los conflictos familiares. La clarificación y el respeto de roles son dos premisas por las cuales debe velar el protocolo familiar. Cada miembro deberá aceptar y respetar la importancia de cada rol, y comprender que cada miembro tiene una razón válida para actuar de la manera en que lo hace en ese rol; comprender esto resulta de gran ayuda para evitar las crisis familiares dentro de la empresa.

4- Contratación de personal externo especializado:

Las empresas familiares deben comprender la necesidad de contratar personal o asesores externos a la familia, que cuenten con experiencia y sean profesionales de las distintas áreas que componen a la empresa. La asesoría de personal externo, dota a la organización familiar de una visión objetiva, la cual muchas veces, por la existencia de los lazos familiares, resulta difícil de alcanzar. Es necesario entender que no todas las funciones pueden ser ejercidas por miembros de la familia, cuando resulta clave que dicha función se ejecute con un determinado nivel de pericia y especialización. Respetar esto, significa dotar a la organización de un nivel de ejecución profesionalizado, lo cual facilitará el proceso de alcance de objetivos.

5- Profesionalización de los procesos de gestión:

Este debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la empresa familiar. Es un proceso que debe integrar metodologías de trabajo novedosas, que permitan estructurar el accionar estratégico acorde a los objetivos de productividad y competitividad. La implementación de la profesionalización de los procesos de gestión debe ser entendida como un elemento fundamental para la transformación y evolución de la compañía hacia niveles de mayor productividad y competitividad, favoreciendo así, su permanencia en el mercado en condiciones adecuadas tanto para propietarios, familiares, empleados y futuras generaciones. La omisión de la planeación estratégica y la restricción presupuestaria en materia de inversión para la aplicación de procesos de profesionalización, explican las razones por las cuales los resultados esperados en las empresas familiares son en muchos casos adversos o difíciles de alcanzar.

6- Crecimiento y desarrollo:

Cuando un proyecto comienza, suele hacerlo como algo micro, y, a medida que logra evolucionar, crece y empieza a sumar colaboradores, para poder cumplir con los nuevos desafíos que implica la evolución de la organización.

Cuando la empresa subsiste en el tiempo, y la próxima generación familiar empieza a formar parte de la misma, para luego ir tomando su control, se torna indispensable que la empresa crezca y se desarrolle. Esto traspasa los límites de supervivencia de la organización, ya que, al tener cada vez más dueños y actores interesados, se necesita generar más ingresos para poder "satisfacer" a todos. Entonces, la evolución, no será solamente un tema de supervivencia empresarial, sino más bien de necesidad.

De no lograr el crecimiento y desarrollo de la empresa, el volumen de ingresos no estará acorde a las expectativas y necesidades de sus titulares, por lo que indefectiblemente se generarán conflictos y problemas en la mesa directiva que decantarán a lo largo y lo ancho de toda la estructura.

Los 6 puntos sobresalientes anteriores deberían ser abordados en modo integral y no en modo aislado. Todos ellos son parte fundamental para la subsistencia de la organización, pero atacados en modo aislado podrían hacer fracasar cualquier esfuerzo por cambiar el rumbo. Cada uno de los puntos debe ser atendido teniendo en cuenta las consecuencias positivas y negativas que las acciones tomadas afectan a los restantes. Y esto implica por parte de los ejecutivos una capacidad extraordinaria, que

los somete cotidianamente al desafío pensar la estructura en modo sistémico aprendiendo y adaptándose día a día a los cambios de la dinámica empresarial, del mercado y de los factores externos.

Si bien en el Marco Teórico se ha supuesto tratar a las organizaciones como Inteligentes, capaces de aprender a aprender, no todas lo son. Para que las organizaciones tradicionales se constituyan en organizaciones inteligentes, sus ejecutivos y todos sus recursos humanos deben desarrollar su capacidad de aprendizaje sobre los errores y que ellos se transformen en conocimiento.

Y esta es una condición obligatoria que los responsables del emprendimiento, desde sus inicios, deben tener o tratar de ir incorporando con el tiempo y la experiencia, para manejar las ansiedades, los conflictos, la armonía familiar. Será ésta la única forma de atender a la comunicación, la sucesión, la profesionalización y el crecimiento del negocio.

Suele suponerse de antemano la sucesión en una empresa familiar como un proceso complejo y complicado, comparado con otros modelos de empresa. Pero si se tiene en cuenta la carga familiar que implica la toma de ésta decisión, el proceso resulta mucho más simple si se plantea cómo que el único fin es la supervivencia de la empresa y el mantenimiento de las relaciones familiares armoniosas. Con esta premisa es posible generar una estrategia sucesoria sobre bases sustentables, contando con el acuerdo familiar y de todos los involucrados y con una alta probabilidad de que el proceso sea exitoso.

Establecer y definir las reglas a respetar, en modo consensuado, será de gran ayuda para resolver los conflictos potenciales en el seno familiar como así también en el normal desenvolvimiento de las tareas de la empresa. No se debe excluir la posibilidad de solicitar ayuda a profesionales y/o consejeros externos para esta difícil tarea.

La comunicación derivada de un diálogo constante entre las partes, la casi obligatoriedad de exigir a los sucesores familiares con vocación, de tener una sólida formación profesional, la capacidad de transmitir el conocimiento hacia el árbol generacional, entender al consenso como una herramienta de amalgama y por sobretodo el apego y el cariño hacia la tarea de la empresa familiar, como generadora de trabajo, como dadora de un sustento tanto a los socios como a todos sus recursos humanos, son las habilidades que siempre deben estar presentes en los ejecutivos de una familia empresarial.

Las familias empresariales son distintas unas de otras, pero tienen en común el alto porcentaje de fracaso derivados de un errado proceso sucesorio. La no existencia de un protocolo correcto y útil es un factor decisivo para la culminación fatal del proceso.

Debemos también decir que, derivados de un correcto protocolo sucesorio, las pocas empresas familiares que han logrado pasar de la tercera generación tienen en común características que las distinguen:

División entre empresa, familia y propiedad

- Empresa
 - Tienen establecido claramente su Visión, Misión, Objetivos estratégicos.
 - Tienen liderazgo claro, una estructura organizacional acorde y una cultura empresarial derivada de empresa familiar.
 - Saben cuáles son las necesidades del negocio.

- Se adaptan a los cambios exógenos y endógenos.
- Familia e individuos
 - Apego y cariño hacia el negocio familiar.
 - Actitud conciliadora y de armonía.
 - Relación de compromiso de la familia para con la empresa.
 - Aceptar la incorporación de profesionales idóneos externos.
 - Libertad de elección de aceptar o separarse de la conducción.
 - Aceptar de la sucesión como un reto personal de superación propia y hacia para con los sucedidos.
 - Aceptar la obligación de capacitarse para suceder.
- Propiedad
 - No confunden ser propietario con trabajar en la empresa.
 - Se exige buen desempeño de los ejecutivos sean o no familiares.
 - Se exige rentabilidad pues su inversión da ese derecho independientemente trabajen o no en la empresa.

Vale también incorporar que sucede con la dinámica familiar, ya que la naturaleza de las familias tiene un crecimiento exponencial. De un fundador inicial, derivan sus hijos y con sus hijos prosiguen los nietos y así el árbol generacional continúa agrandándose. Se deduce entonces, que el negocio inicial generado por el padre, un emprendimiento que era dador de trabajo y sustento para una familia, con el correr de los años, se ve obligado a dar más trabajo y sustento a las familias que el tiempo incorpora. Suponiendo entonces la existencia un correcto proceso sucesorio, la única vía de sustentabilidad en el tiempo es generando un crecimiento sostenido del negocio, que permita a la organización generar más utilidades, más oportunidades, más lugares de trabajo donde los herederos que decidan participar tengan su lugar para desempeñarse, desarrollarse y superarse.

La profesionalización de todo tipo de empresas, debe estar siempre presente como objetivo claro. Debe estar dirigido o gerenciado por los mejores profesionales, con independencia de que pertenezcan o no a la familia. De no suceder lo antes mencionado, la dinámica del entorno competitivo acabará por destruir el patrimonio y en consecuencia la familia.

Conclusión sobre la hipótesis:

Se acepta la hipótesis planteada en el presente trabajo.

“El funcionamiento de las empresas Pymes Familiares se ve afectado por la dificultad que presentan sus miembros para disociar entre los vínculos familiares y laborales. Consecuentemente, se originan crisis que atentan contra la continuidad de este tipo de empresas. La detección de las variables y los factores que generan dichas crisis, el diagnóstico de la gestión de la empresa y el establecimiento de protocolos de acción resultan determinantes para preservar su continuidad”

Las crisis y conflictos en empresas familiares persistirán a lo largo del tiempo, de esta forma resultaría falso afirmar que existen herramientas o protocolos que permitan erradicarlas por completo. La creencia de la existencia de una empresa familiar libre de crisis y conflictos constituye solo un ideal teórico imposible de alcanzar en la práctica.

Luego de aceptar que a lo largo del tiempo la empresa deberá afrontar distintas crisis y conflictos, es importante destacar el carácter indispensable del análisis de las variables que originan dichas crisis y conflictos. Una vez que se han podido detectar las variables, es importante desarrollar las herramientas necesarias para poder accionar sobre dichas variables y así poder llevar a la empresa a un equilibrio que le permita perdurar a través del tiempo.

La profesionalización de los procesos de gestión, la implementación de diagnósticos sobre la situación de la empresa y los protocolos de acción son herramientas recomendadas en el presente trabajo, que permitirán a la organización manipular aquellos factores generadores de conflictos.

“Trate siempre a

La empresa como empresa,

La familia como familia y

La propiedad con respeto”

(Gersick, Davis, McCollim Hampton, & Lansberg, 1997)

Utilizamos el modo verbal potencial pues, la realidad indica que, con el sacrificio, perseverancia y paciencia de los socios y la familia, muchas empresas logran trascender en el tiempo, aún sin la aplicación de las herramientas descritas en el presente trabajo. Como también puede suceder la inversa, que se apliquen y usen muchas o todas las herramientas y la empresa no logre perdurar y supervivir. La continuidad será aún más factible y sustentable en la medida que mejore la comunicación entre las partes y haya una visión en la conducción que oriente los objetivos comunes según se describe en el trabajo de investigación.

Bibliografía

Antognolli, S. (2012). *Empresas familiares : buenas prácticas en Argentina : resultados del Programa de*. Córdoba: Universidad Empresarial Siglo 21, 2012.

Centre Metal·lúrgic UPMBALL. (Septiembre 2005). *La Empresa Familiar*. Cataluña.

CEPAL. (Enero 2010). *Mujer y desarrollo N° 93. Mujeres emprendedoras en América Latina y el Caribe: Realidades, obstáculos y desafíos*.

Dankhe, G. (1986). *Metodología de la investigación*.

Deloitte. (Otoño 2010). *Sucesión en la empresa familiar*. Boletín Gobierno Corporativo.

Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: Editorial El ateneo.

Editorial. (2013). *FBN The family business network*. Obtenido de <http://www.fbn-i.org/>

Garrido, F. J. (2009). *Comunicación de la estrategia*. Barcelona, España: Deusto.

Gersick, K. E., Davis, J., McCollim Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *De generación para generación, ciclo de vida de las empresas familiares*. Sao Paulo: Editora de Negocios.

Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona: Granica.

León, R., Tejada, E., & Yataco, M. (2003). Las Organizaciones Inteligentes. *Industrial Data*, 82-87.

Mc.Clelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid, España: Narcea S.A. de Ediciones.

O'Connor, J., & McDermott, I. (1998). *Introducción al pensamiento sistémico*. Barcelona: Ediciones Urbano.

Rius, I. B. (2012). *Empresas Familiares - Dinámica, equilibrio y consolidación. 3ra Edición*.

- Rodriguez, R. T. (2010). *Empresas Familiares-Visión Latinoamericana-Estructura, gestión, crecimiento y continuidad. 1ra Edición*. Ciudad de Mexico: Pearson Educación.
- S. A., R. B., G. G., Unzueta, C. G., P. G., A. G., . . . C. M. (2012). *Empresas Familiares, Buenas prácticas en Argentina*. Buenos Aires, Argentina: Paragaph SA.
- Samame, P. T. (2016). *Empresas familiares*. Perú: <https://es.scribd.com/document/333041160/EMPRESAS-FAMILIARES-pdf>.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Baptista, L. P. (2006). En *Metodología de la investigación. 4ta Edición*.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline, The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday Business.
- Steiner, G. A. (1983). *Planeación estratégica, lo que todo director debe saber*. Mexico DF: Compañía Editorial Continental.
- Tartabini, A. M. (2007). *Crisis en empresas familiares*. Buenos Aires: Enfoques (2007-3 (Marzo)).
- Tevinyo-Rodriguez, R. N. (2010). *Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Estado de Mexico: Pearson Educación.
- Valdaliso, J. M., & Lopez , S. (2007). *Historia económica de la empresa*. Barcelona, España: Editorial Crítica.
- Wigodski, T. (2008). Gestión de crisis: Nuevas capacidades para una mundo complejo. *Trend Management V.10 N4*, 89.
- www.laempresafamiliar.com. (s.f.). *www.laempresafamiliar.com*. Obtenido de www.laempresafamiliar.com
- www.tendencias.com. (s.f.). *Las empresas familiares funcionan mejor con gerentes externos*. Obtenido de Fórmulas para manejar bien la empresa familiar.: www.tendencias.com

TFPP

Carla Santucci – Carlos Sanguinetti – Pablo Rende

UNSAM

San Martin, Provincia de Buenos Aires – Argentina

Mayo de 2019