



**UNSAM**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN

## ESCUELA DE ECONOMIA Y NEGOCIOS

CONTADOR PÚBLICO

### **El proceso de gestión en Empresas Pymes Familiares como clave del éxito**



#### Alumnos

Cabrera, Paula

Romero, Mónica

Trungellito, Julio

#### Tutor:

Boffelli, Verónica

#### Fecha:

26/01/2021



## INDICE

Resumen Ejecutivo .....	- 3 -
Problema de la investigación .....	- 5 -
Marco Teórico .....	- 5 -
Hipótesis .....	- 8 -
Tipo de investigación .....	- 8 -
Instrumentos de recolección de datos .....	- 8 -
Introducción .....	- 9 -
Capítulo 1 .....	- 11 -
Empresas Familiares: Aspectos Generales .....	- 11 -
Conceptualización de Empresas Familiares.....	- 11 -
Empresas familiares en números .....	- 13 -
Empresa y Familia .....	- 16 -
¿Qué se entiende por Empresa Familiar? .....	- 16 -
Fortalezas y Debilidades .....	- 17 -
Fortalezas .....	- 18 -
Debilidades .....	- 22 -
Empresas Familiares: Ciclo de vida.....	- 25 -
Modelos de análisis para empresas familiares .....	- 27 -
Sistemas familiares y sistemas empresariales.....	- 29 -
Capítulo 2 .....	- 33 -
Empresas Familiares: Tiempos de crisis. ....	- 33 -
Principales causas de conflicto en las empresas familiares .....	- 33 -
Áreas de conflicto en el modelo de dos círculos.....	- 34 -
Cómo prevenir conflictos en Empresas Familiares.....	- 39 -
Capítulo 3 .....	- 45 -
Empresas Familiares: La profesionalización.....	- 45 -



Obstáculos a la hora de profesionalizarse.....	- 47 -
Beneficios de la profesionalización .....	- 59 -
Protocolo Familiar .....	- 67 -
Caso de éxito .....	- 74 -
CAFÉ CABRALES .....	- 74 -
Conclusiones del Caso .....	- 76 -
Caso - falta de profesionalización.....	- 77 -
Puntos de conflicto.....	- 79 -
Conclusiones del caso .....	- 79 -
Conclusiones Finales.....	- 80 -
Conclusión Grupal.....	- 80 -
Conclusión de Julio Trungellito.....	- 81 -
Conclusión de Mónica Romero.....	- 81 -
Conclusión de Paula Cabrera.....	- 82 -
Bibliografía.....	- 84 -



## Resumen Ejecutivo

El objetivo del presente trabajo es realizar un análisis del proceso de gestión en las Empresas Familiares PYMES.

La Empresa Familiar tiene en su identidad como empresa, las mismas características que cualquier otra empresa, lo que la diferencia es su conexión con una familia, o grupo familiar que posee una influencia directa en la dirección y control de la misma.

Por este motivo las empresas familiares además de tener que superar los obstáculos que habitualmente deben sortear las pymes en general, deben afrontar determinados retos debido a su carácter familiar. El paso del tiempo hace aumentar la complejidad no sólo a través del aumento del número de personas, de posiciones, sino también de relaciones e intereses.

A lo largo del presente trabajo conoceremos aquellos atributos que definen a este tipo de empresas, como así también, las dificultades que generalmente deben atravesar.

Entre los conflictos que habitualmente se presentan existen dos que frecuentemente son los responsables del fracaso de dichas empresas; la falta de profesionalización y la falta de preparación para la sucesión. Si bien en algunos casos ambos se relacionan entre sí, a los fines del presente estudio haremos foco sobre el primero; se establecerán los beneficios que aporta el proceso de gestión como ser la organización de la empresa, la definición de protocolos familiares, la preparación del sucesor y la profesionalización de los procesos con el objetivo de contribuir a la supervivencia y al crecimiento de estas organizaciones.

El fin de nuestro análisis es encontrar la mejor manera de salvar dichos obstáculos mediante la implementación de un proceso de gestión eficiente y posible de ejecutar en Empresas Familiares.



## Palabras Claves

Empresas Familiares. Familia Empresaria. PYMES. Gestión. Profesionalización.



## Problema de la investigación

La ausencia de un adecuado desarrollo organizacional y de un proceso de gestión eficiente atenta contra la supervivencia y continuidad de las Empresas Familiares a través del tiempo.

## Marco Teórico

Se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas, poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de gestión directiva, sino el hecho de que la calidad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en manos de la familia<sup>1</sup>.

Es cierto que no existe un concepto unívoco respecto a Empresas Familiares. Sin embargo, cabe destacar que es claro que la empresa familiar presenta al menos dos elementos objetivos y relacionados entre sí: la existencia de una familia o grupo familiar y la existencia de una empresa.

Roca Junyet<sup>2</sup> recoge varias aportaciones doctrinales: Una empresa en la cual los miembros de la familia tienen el control legal sobre la propiedad (LANSBERG, PERROW y ROGLOSKY, 1988); una empresa en la que propiedad de control está atribuida a algún miembro o miembros de una única familia (BARNES y HERSHON, 1989); una empresa en la que una familia posee la mayoría del capital y tiene control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes (GALLO y SVEN, 1991); una empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle (WARD, 1995); aquella en que la propiedad y la gestión están concentradas dentro de una unidad familiar, en tanto en cuanto sus miembros luchan por

---

<sup>1</sup> (Dodero, El secreto de las empresas familiares exitosas, 2002, pág. 21)

<sup>2</sup> (Roca Junyet, 2005, pág. 30)



obtener, mantener o incrementar la conexión organizacional basada en la familia (ITZ, 1995); es una empresa en la cual los fundadores y sus herederos han contratado a gestores profesionales, pero siguen siendo accionistas decisivos, ocupando cargos ejecutivos de dirección y ejerciendo una influencia decisiva sobre la política de empresa (CHIJRCH, 1996).

A dichos elementos objetivos podría sumársele uno subjetivo: la intención de mantener la participación familiar en la empresa y de que ésta sea el sustento de la primera.

Los autores que se han acercado al concepto de empresa familiar han formulado diversas definiciones que pueden clasificarse en amplia, intermedia y restrictiva.

En su definición más amplia, para que una empresa sea considerada familiar basta con que el control de las decisiones estratégicas recaiga en los miembros de una familia y que exista el deseo explícito de que ese control perdure en el futuro.

La empresa familiar, además de tener que superar los mismos obstáculos que cualquier empresa, debe afrontar determinados retos debido a su carácter familiar.

En una empresa familiar conviven diversos intereses, cada uno de ellos dignos de protección: los de los padres, fundadores, cónyuges, hijos, parientes sanguíneos, parientes políticos, administradores, empleados, accionistas, proveedores, clientes, sus acreedores, y sus sucesores.

Familia: Es el elemento diferencial y a su vez el más problemático de este tipo de negocios. Los puntos más importantes de esta área son: los valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación que se promuevan dentro de cada familia empresarial, el grado de armonía existente y su influencia en la empresa y viceversa, es decir, la influencia de ésta en la familia empresarial, considerando especialmente el grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa. Los problemas relacionados con la superposición o solapamiento que suele existir entre los temas familiares y los temas empresariales, el predominio de los valores e intereses de las decisiones empresariales, así como los estilos



de resolución de los conflictos y las estructuras de gobierno desarrolladas para la interacción de la empresa con la familia. El consejo de familia y un protocolo o estatuto familiar que especifique las normas que regulan las interacciones y los límites entre los ámbitos, favorecen la prevención y solución de problemas en esta área.

**Propiedad:** Esta área está relacionada con la estructura del poder accionaria de la empresa familiar, la actitud hacia la incorporación de accionistas y/o consejeros no familiares, el grado de armonía existente en las relaciones entre diferentes grupos de accionistas.

**Gestión del patrimonio:** Tiene que ver con los aspectos jurídicos (civiles, mercantiles y fiscales) y financieros, y la eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad (junta de accionistas y consejo de administración).

El área de la gestión está relacionada con los aspectos de la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implementar las estrategias, asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar la posición competitiva. Cabe mencionar que dentro de esta área existen factores relevantes tales como el grado de profesionalización, el grado de formalización del sistema de control y el grado de formalización de la política de recursos humanos.

**Negocio:** Se toman en cuenta la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar que resulta de la acción de sus opciones estratégicas concernientes a los mercados en los que operan, los productos que ofrecen y los recursos que disponen (humanos, tecnológicos, materiales) y de las políticas que utilizan (comercialización, producción, financiamiento, investigación y desarrollo).

Así mismo existen dos factores relevantes en el área del negocio: el tipo de estrategia por el que se ha optado y las características del proceso estratégico.



Sucesión: Este ámbito se refiere al proceso que finaliza con la transmisión del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación. De este depende la continuidad de la empresa en manos de la familia.

Amat identifica como la fuente más importante que impide la continuidad de las empresas familiares "...la resistencia a retirarse de los familiares en el poder, especialmente cuando se es propietario único y gerente de la empresa y, sobre todo, si además es el fundador. Esto suele ir asociado a la ausencia o resistencia a preparar un plan de sucesión ya sea escrito o implícito"

### **Hipótesis**

Un proceso de gestión eficiente permite a la Empresa Familiar perdurar en el tiempo.

### **Tipo de investigación**

Es un tipo de investigación exploratoria con la inclusión de un caso de éxito y no éxito.

### **Instrumentos de recolección de datos**

Para el desarrollo del presente trabajo se realizarán entrevistas a miembros familiares y a otros miembros de la organización.

Consulta de fuentes de información de autores que ya se han referido al tema, observaciones in situ, seminarios universitarios, otras publicaciones relacionadas con el tema propuesto, publicaciones electrónicas.

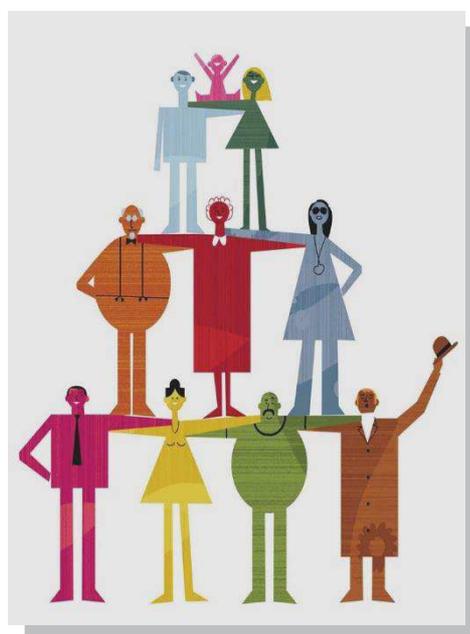


## Introducción

Existe una enorme cantidad de negocios integrados por personas que tienen alguna relación familiar estrecha con el propietario, quien a partir de una idea y la capacidad para invertir en ella dio origen a un emprendimiento generalmente carente de herramientas de gestión que con el paso del tiempo se transforman en indispensables para que la compañía perdure en el tiempo.

La empresa familiar tiene enorme importancia económica, social y moral reconocida en todo el mundo y presenta grandes fortalezas pero, al mismo tiempo, plantea muchas dificultades, derivadas principalmente de su falta de profesionalización, de la falta de planeamiento para la sucesión, de la inexistencia de canales idóneos para la comunicación, y de la confusión de límites entre familia y empresa, todo lo que crea la necesidad de acudir a procedimientos y herramientas que permitan brindarle una debida sustentabilidad en diversos planos: económico, psicológico-racional y jurídico, de modo de permitir su continuidad y evitar las altas tasas de mortalidad al pasar a las siguientes generaciones.

Es habitual en este tipo de PYMES Familiares la ausencia de procesos de gestión adecuados dado que muchas de ellas comienzan siendo emprendimientos unipersonales o de un grupo reducido de individuos que conoce el “know – how” del negocio, pero carecen de herramientas de gestión. A medida que la empresa se va desarrollando comienzan a aparecer distintos factores que ponen en riesgo el éxito del negocio.



Con el tiempo y el desarrollo de éstas organizaciones PYMES el proceso de gestión eficiente es esencial para la continuidad de la Empresa Familiar; otorga una ventaja competitiva



determinante para perdurar en el tiempo y superar las crisis a las que está sujeta cualquier organización en general.

***El propósito de este trabajo es estudiar la necesidad de profesionalización que se presenta en cualquier empresa familiar en algún momento dado. Proceso que llevado a cabo le ofrecerá mejores condiciones para alcanzar el éxito y mantenerlo en el tiempo.***

En el **capítulo uno** del presente trabajo se presentan los aspectos generales que caracterizan a las empresas en cuestión, a fin de conocer las bases del funcionamiento organizacional de las mismas.

En el **segundo capítulo** desarrollaremos los principales conflictos que presentan las empresas familiares y sus respectivas causas como así algunas opciones para evitarlos.

Luego en el **capítulo tres** se profundiza el proceso de profesionalización que consideramos necesario para la continuidad de este tipo de compañías, sus principales obstáculos y fundamentalmente los beneficios que brinda.

Por último, expondremos dos **casos prácticos** con el fin de demostrar; en el primero, el éxito alcanzado por una empresa familiar y en el segundo, las circunstancias en las cuales la implementación de un proceso de profesionalización otorgaría mejores resultados.



## Capítulo 1

### Empresas Familiares: Aspectos Generales

#### Conceptualización de Empresas Familiares

En general se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas, poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de gestión directiva, sino el hecho de que la calidad y la dirección están en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en manos de la familia<sup>3</sup>. Es importante señalar que en este tema, el concepto “familiar” se extiende más allá de la consanguinidad y aplica también a los cónyuges.

Es cierto que no existe un concepto unívoco. Sin embargo, cabe destacar que es claro que la empresa familiar presenta al menos dos elementos objetivos y relacionados entre sí: *la existencia de una familia o grupo familiar y la existencia de una empresa.*

Se trata de una empresa, cualquiera sea su forma jurídica, que es de propiedad, conducida o controlada por un grupo familiar que hace de ella su medio de vida.

A dichos elementos objetivos podría sumársele uno subjetivo: la intención de mantener la participación familiar en la empresa y de que ésta sea el sustento de la primera.

Los autores que se han acercado al concepto de empresa familiar han formulado diversas definiciones que pueden clasificarse en amplia, intermedia y restrictiva;

---

<sup>3</sup> (Dodero, El secreto de las empresas familiares exitosas, 2002, pág. 21)



➤ En su definición más amplia, para que una empresa sea considerada familiar basta con que el control de las decisiones estratégicas recaiga en los miembros de una familia y que exista el deseo explícito de que ese control perdure en el futuro.

### PODER POLÍTICO

➤ En su definición intermedia el fundador y sus descendientes no solo controlan la empresa y las decisiones estratégicas, sino que tienen cierta participación directa en la ejecución de esas estrategias.

### PODER POLÍTICO + GESTIÓN

➤ Por último, en su definición restrictiva, solo se consideran familiares a aquellas empresas en las que varias generaciones de una determinada dinastía familiar tienen un control y una presencia activa en la gestión y, por lo tanto, la participación de la familia en los diversos niveles de dirección y ejecución es muy intensa.

### PODER POLÍTICO + GESTIÓN + PROPIEDAD

La empresa familiar implica, conceptualmente, la atención de las problemáticas que nacen de la interrelación entre la familia y la empresa, de sus sinergias y de sus conflictos nacidos de valores diferenciales (solidaridad vs. Competitividad - igualdad vs. rentabilidad).

La empresa familiar es menos burocrática a la hora de tomar decisiones, adaptándose de forma más rápida a los cambios del entorno. Los miembros de una empresa familiar suelen resolver sus problemas internamente y sólo en contadas ocasiones recurren a la asesoría externa formal.



Los integrantes de las familias se “ponen la camiseta” y adoptan una visión de largo plazo durante el arranque del negocio; sacrifican algunas comodidades durante los inicios, con la esperanza de obtener ganancias. De esta forma, la empresa puede capitalizarse y los recursos se reinvierten logrando crecimiento a largo plazo.

*La lealtad, el compromiso y la dedicación al negocio son mucho más profundos y están más arraigados en la empresa familiar que en la empresa tradicional.* Esta realidad, por sí sola, debería darle a este tipo de negocios un éxito rotundo y desde luego, permanencia. Sin embargo, no es así.

La permanente convivencia de dos sistemas en tensión permanente; la familia y el negocio es en general lo que lleva a las empresas familiares al fracaso.

Lo que hace especialmente compleja a la empresa familiar son los estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa que causan un problemático solapamiento de roles. Esta situación no solo provoca que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, sino que sean la historia familiar, los valores, las pautas de comportamiento y relación interpersonal de la familia los que puedan llegar a ser los predominantes en la empresa.

Cuando la empresa está dirigida y gobernada por una familia, el resultado es que, en las decisiones de carácter empresarial, son los criterios de la familia que terminan dominando por sobre los criterios empresariales.

### **Empresas familiares en números**

Las empresas familiares son un factor económico y social de mucho peso en la economía mundial. Representan el motor de cualquier economía; tienen un gran impacto en el producto interno bruto, además de ser grandes generadoras de empleo. En tal sentido se



afirma que los porcentajes de las empresas familiares sobre el total de empresas existentes son los siguientes: U.S.A. 80%-90%, Unión Europea 75% y España 90%<sup>4</sup>.

En América Latina, 9 de cada 10 empresas son familiares. En la Argentina, las empresas familiares representan alrededor del 70% de las unidades económicas y generan alrededor del 50% del PBI de nuestro país, aportan el 60% de los puestos de trabajo en la actividad privada y controlan el 95% de la comercialización. Representan, en definitiva, una fuente esencial de trabajo para el país<sup>5</sup>.



Tradicionalmente se asocia empresa familiar con las pymes, aunque es cierto que las empresas familiares constituyen la mayor parte de las pymes y que comienzan su actividad siendo una de ellas, también existen empresas familiares entre las grandes empresas en cada país.

Sin embargo, a pesar de su importancia los negocios familiares se enfrentan a una realidad que parece poco alentadora: sólo algunos de ellos logran seguir generando valor más allá de la tercera generación y conservar su estructura propietaria. Un común denominador de las empresas familiares es el serio problema que tienen en cuanto a su supervivencia. De las empresas familiares sólo el 35-40% sobreviven a la segunda generación, y escasamente entre un 9% sobreviven a la tercera generación, es decir, de cada 20 empresas sólo 3 sobreviven a los nietos<sup>6</sup>.

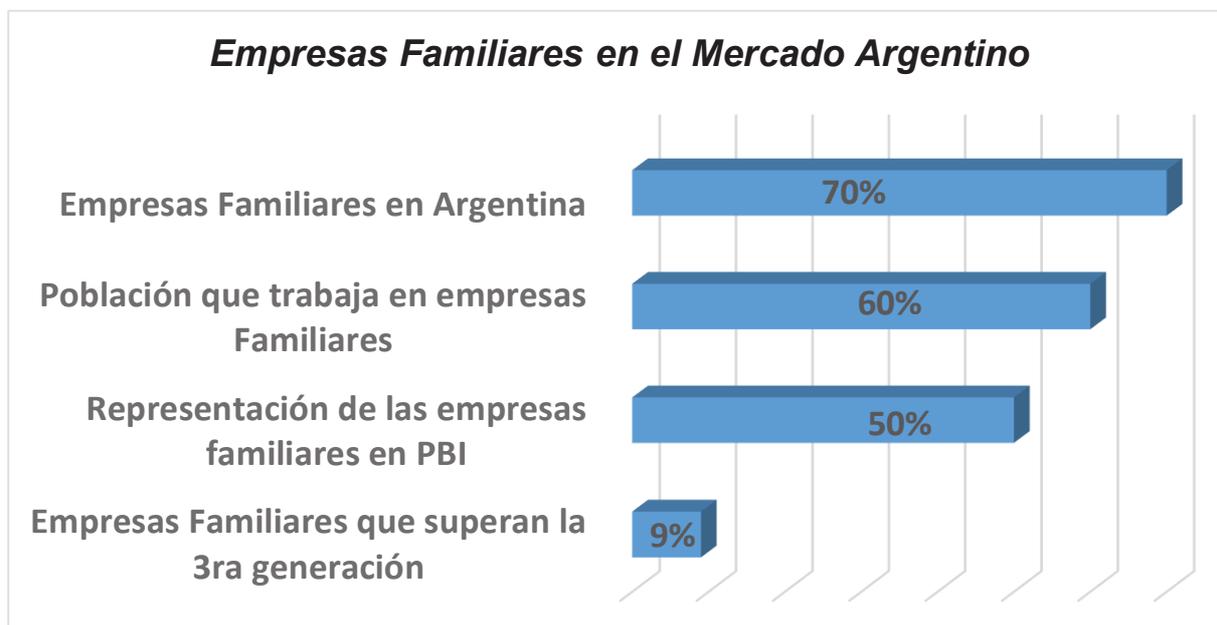
---

<sup>4</sup> (Dodero, El método EFE, 2019, págs. 15-17)

<sup>5</sup> (Caveggia & Ales Uria , 2020)

<sup>6</sup> (Caveggia & Ales Uria , 2020)





Fuente: (Caveggia & Ales Uria , 2020)

Las estadísticas reflejan que cuando los fundadores fallecen el 70% de las empresas familiares gobernada por los hijos desaparecen. Es cierto que no sucede de modo inmediato, sino mientras los hermanos y socios tienen el control e ingresan sus hijos. Pocas empresas familiares llegan a transferir a tiempo la propiedad a la tercera generación; tienden a desaparecer antes. La experiencia permite comprobar que las causas principales del fracaso son, en primer lugar, los conflictos familiares que trascienden a problemas de gestión, luego problemas de competitividad y rentabilidad y, finalmente, los ahogos financieros<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> (Dodero, El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar, 2014, págs. 10-11)



## Empresa y Familia

La empresa familiar constituye la conjunción de dos instituciones: la empresa y la familia.

La empresa - institución económica, vinculada a la producción de bienes y servicios destinados a la satisfacción de necesidades humanas - es un ámbito para la realización de actividades dentro de un marco de división social del trabajo y un medio para la coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación. La familia - institución previa a la empresa, de significación humana y social más amplia, con proyección temporal a través de la acción procreadora y educativa - no se agota en las actividades que puedan realizarse en su seno, ya que permite y promueve la identidad social del individuo, constituyendo una comunión de personas en la que éstas participan en forma plena a través de lazos y relaciones fundamentalmente afectivos.

### ¿Qué se entiende por Empresa Familiar?

No es sencillo definir qué se entiende por empresa familiar dado la dinámica, la complejidad que presentan un grupo heterogéneo de compañías, personas y familias relacionadas entre sí.

Es cierto que no existe un concepto unívoco respecto a Empresas Familiares. Sin embargo, cabe destacar que es claro que la empresa familiar presenta al menos dos elementos objetivos y relacionados entre sí: la existencia de una familia o grupo familiar y la existencia de una empresa.

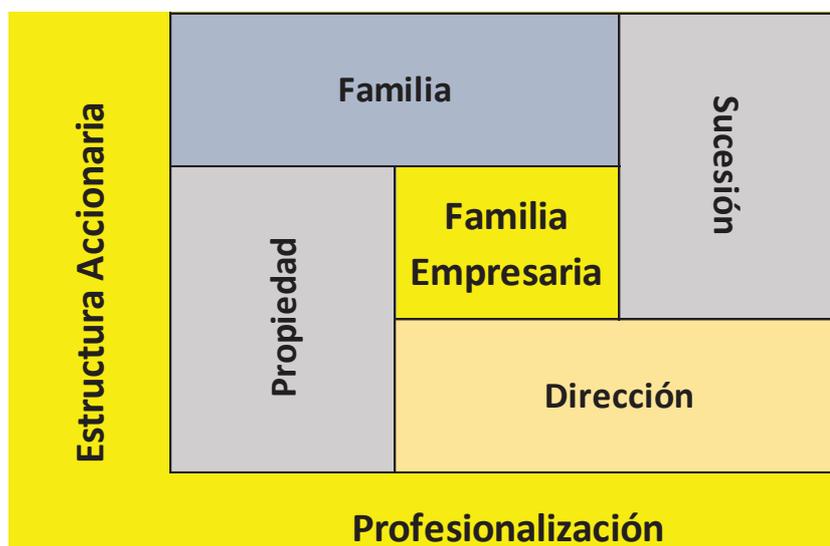
“Empresa familiar es aquella que está influenciada por un familia o un vínculo familiar”  
(Leach, 1993)<sup>8</sup>.

---

<sup>8</sup> (Leach, 1993, pág. 22)



La Familia Empresaria es una familia con una organización económica y unos activos en común que desea traspasar a la siguiente generación. Definen su identidad colectiva, vinculan jurídicamente a sus miembros y generan roles personales y profesionales complejos<sup>9</sup>.



Fuente: (Caveggia & Ales Uria , 2020)

### Fortalezas y Debilidades

Los sistemas que conforman la empresa familiar –empresa y familia- son fuentes de ventajas competitivas a nivel empresarial como también de numerosas complejidades y conflictos derivados de la superposición de sistemas con una marcada diferenciación de funciones, reglas, roles y contextos.

A continuación, enumeraremos aquellas fortalezas y debilidades habitualmente presentes en este tipo de compañías<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> (Caveggia & Ales Uria , 2020)

<sup>10</sup> (Leach, 1993, págs. 24-33)



## Fortalezas

- ✚ Compromiso
- ✚ Conocimiento
- ✚ Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero
- ✚ Planeamiento a largo plazo
- ✚ Una cultura estable
- ✚ Rapidez en la toma de decisiones
- ✚ Confiabilidad y orgullo

Fuente: (Leach, 1993)<sup>11</sup>

La propiedad emergente que distingue a la mayoría de las empresas familiares es el clima singular que genera un sentido de pertenencia y un propósito común a toda la fuerza laboral. Este aspecto es el resultado de una cantidad de cualidades positivas que proporcionan a la empresa una importante ventaja competitiva;

➤ *Compromiso*; para su fundador la empresa creada por él es parte de su ser lo cual le despierta una verdadera pasión que se traduce en dedicación y compromiso que más tarde se extiende a todos los miembros de la familia.

Seguramente los esfuerzos que le dedican los creadores a la empresa son siempre muchos mayores que los que dedicaría a una empresa de la cual no son dueños.

---

<sup>11</sup> (Leach, 1993, pág. 26)



Muchas veces el personal advirtiendo esta cualidad se contagia dedicando esfuerzos más allá de su deber y sintiéndose parte de la empresa.

➤ *Conocimiento*; la mayoría de las empresas poseen un know-how (conocimiento) particular el cual se guarda en secreto entre los miembros de la familia traspasándose de generación en generación. Suele suceder que muchas empresas familiares poseen una forma propia para realizar las cosas y que no poseen sus competidores. Estos conocimientos se suelen mantener en secreto dentro de la familia.

Los miembros de la familia, especialmente los hijos del fundador, desde niños aprenden la esencia del negocio y la manera de trabajar del padre.

➤ *Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero*; esta cualidad hace referencia a que si la empresa lo requiere la familia delega dichos factores (trabajo, tiempo y dinero) en pos del éxito del negocio.

En estas empresas no existen normalmente las horas extras ni las bonificaciones especiales. Si comparamos las empresas no familiares con las familiares vemos que en éstas últimas el sueldo no es un elemento fijo en la ecuación doméstica. Sus dueños invierten tiempo y mucho trabajo en el negocio y la obtención de dinero en la proporción adecuada en muchos casos queda postergado dado que se hace necesario reinvertirlo para seguir creciendo.

Esto les permite adaptarse rápida y fácilmente a las situaciones cambiantes del mercado. La introducción de un nuevo producto en el mercado normalmente no requiere del tiempo que se consume en las empresas no familiares y se lleva a cabo de forma casi inmediata.

➤ *Planeamiento a largo plazo*; las empresas familiares suelen ser más eficientes que las otras. El manejo de planes estratégicos reduce los riesgos y permiten a la



empresa manejar más eficaz y eficientemente los acontecimientos imprevistos. Por lo general las familias tienen una clara visión de sus objetivos comerciales a futuro.

Un problema que aparece en este planeamiento a largo plazo es que las empresas familiares poseen inconvenientes para formalizar sus planes (para describirlos, analizar las conjeturas y comparar los resultados con las previsiones). Si bien existe un pensamiento a largo plazo el mismo está desorganizado.

➤ *Una cultura estable;* normalmente el creador de la empresa familiar posee una experiencia de muchos años y posee personal que se fue formando junto a él, el cual se haya fuertemente comprometido con el éxito de la empresa. Por lo general en las empresas familiares todos saben cómo se deben hacer las cosas.

Esta cualidad de poseer una cultura estable tiene como contracara el poder convertirse en un ambiente muy rígido con una fuerte oposición al cambio. En este sentido se suelen escuchar frases como: “Lo hacemos de esta manera porque siempre lo hemos hecho así”.

➤ *Rapidez en la toma de decisiones;* en las empresas familiares el proceso de toma de decisiones suele estar deliberadamente circunscrito a una o dos personas claves. Normalmente si una persona desea algo de la empresa debe ir y preguntárselo al dueño y éste dirá “sí o no”.

Esto muestra una mayor rigidez, pero también menor burocracia a la hora de tomar decisiones si se la compara con una empresa no familiar. Esta suele hacer intervenir a varias áreas cuando las decisiones que se van a tomar pueden afectar significativamente la estructura de la empresa en el caso de responder con un “sí” o con un “no”. Ahora bien, si se analiza el valor que tiene la celeridad en la toma de decisiones desde el punto de vista comercial se llega a la conclusión que la empresa familiar en este punto posee una ventaja en relación a la empresa no familiar.



➤ *Confiabilidad y Orgullo*; por lo general las empresas familiares cuentan con una cultura estable proveniente de una estructura sólida y confiable. Esto es percibido por el mercado que busca hacer negocios con una firma que tenga una larga trayectoria con personal estable. También ese compromiso que surge en las empresas familiares se suele transmitir en forma permanente a los clientes bajo la forma de una atención más cordial y esmerada y un mejor servicio.



En las empresas familiares aparece el concepto de orgullo que se vincula con la confiabilidad. Esto surge porque los directivos están orgullosos con la empresa que han desarrollado y los empleados también suelen mostrar cierto grado de pertenencia porque están comprometidos con la familia.



## Debilidades

- ✚ Rigidez
- ✚ Desafíos comerciales
  - Modernización de las técnicas obsoletas
  - Manejo de las transiciones
  - Incremento del Capital
- ✚ Sucesión
- ✚ Conflictos emocionales
- ✚ Liderazgo y legitimidad

Fuente: (Leach, 1993)<sup>12</sup>

Como en toda organización existen aspectos negativos que radican en el ambiente que se forma alrededor del negocio fuertemente influenciado por los propósitos individuales de los miembros de la familia que, sin lugar a dudas en algún momento afectarán los rendimientos de la misma y repercutiendo con la posibilidad de éxito de la empresa. Los principales son;

➤ *Rigidez*; una de las más importantes desventajas que poseen las empresas familiares es su forma rígida para abordar los permanentes cambios que se vienen

---

<sup>12</sup> (Leach, 1993, pág. 33)



dando en el mundo. Frases como “Las cosas se hacen de esta manera porque papá lo hizo siempre así”. En este tipo de empresas la tradición y la poca disposición para realizar cambios marcan los límites.

➤ *Desafíos comerciales*; la modernización de las prácticas obsoletas y el manejo de las transiciones son desafíos que afectan en particular a las empresas familiares que de no estar preparadas para el cambio pueden ser perjudiciales para su continuidad.

Los métodos utilizados en una empresa familiar pueden perder vigencia como resultado del desarrollo tecnológico o de un cambio en el mercado.

El manejo de las transiciones puede significar el triunfo o el fracaso del negocio. Esta situación puede presentarse cuando el dueño es una persona de edad y su hijo, el heredero forzoso, está persuadido de que las cosas se deben hacer de una manera diferente. Si se muestra, aunque sea muy levemente este potencial conflicto, el resultado puede ser destructivo para la empresa, ya que podría provocar incertidumbre en el personal, los proveedores, los clientes y el negocio. Por ello es muy importante manejar muy bien la transición en la empresa.

➤ *Sucesión*; cuando se da el paso de una generación a otra dentro de las empresas familiares y el cambio de estilo de liderazgo implica un proceso que suele provocar muchas dificultades.

El cambio de conducción dentro de una organización seguramente trae aparejado una serie de problemas emocionales que deberán ser solucionados de manera rápida. El cambio en el estilo de liderazgo puede provocar un dilema de orden psicológico y emocional relacionado con la familia. Cuando se escoge un sucesor, éste podría ser elegido entre hijos e hijas que hasta el momento se han refugiado en sus propias y secretas aspiraciones de sucesión, a la espera de que el padre se retire. El padre se suele mostrar ambivalente con respecto a la sucesión porque le preocupa saber si sus



hijos poseen o no capacidad para abordar el nuevo desafío. Además, tendrá que elegir entre un hijo u otro. Este cambio no se configura solamente en un traspaso de una generación a otra, sino que se trata de una verdadera transformación en la cual la nueva generación tiene que reconstruir la organización de acuerdo a sus pautas y nuevas ideas acerca de cómo se debe manejar una organización. El desarrollo de la sucesión es un factor importante para el éxito futuro de la empresa.

➤ *Conflictos emocionales*; dado que la familia y la empresa constituyen dos sistemas diferentes, la intersección de los mismos genera conflictos emocionales provenientes de la familia, los cuáles se proyectarán sobre el sistema empresa. De esa manera, provocará una intensificación de los problemas laborales que se revertirán sobre la familia.

Sabemos que dentro del ámbito familiar aparecen problemas emocionales, se muestra la protección y la lealtad y por el lado del sistema empresarial aparecen las tareas, el rendimiento y los resultados.

Dentro de los problemas que ocurren en la organización familiar se recrean los problemas emocionales surgidos quizás en los primeros vínculos familiares.

➤ *Liderazgo y legitimidad*; se suele marcar como desventaja en las empresas familiares la ausencia de liderazgo cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo del mismo. Esto suele surgir cuando la empresa llega a la segunda o tercera generación. Un ejemplo sería cuando la conducción de la segunda generación está integrada por tres hermanos que poseen partes iguales del capital heredado, pero ninguno ha sido facultado para asumir el control absoluto. Esto suele ser un error frecuente entre las empresas familiares, no realizar una adecuada distribución del poder. Cada generación tiene la responsabilidad de resolver sus propios conflictos para poder facultar y legitimar a la generación siguiente. O sea, se debe



clarificar perfectamente dónde reside el poder e incluso ir pensando quién asumirá la autoridad en el futuro, si eso no se hiciera las futuras generaciones con la inclusión de un mayor número de individuos podría interferir con la continuidad de la empresa.

## **Empresas Familiares: Ciclo de vida**

Existe un modelo de tres etapas que resume el ciclo de vida de la empresa familiar. Si bien el mismo permite un análisis de la evolución de este tipo de negocios, esto no implica que todas las empresas familiares pasarán necesariamente por las tres etapas de desarrollo.

Cada etapa presenta diferentes desafíos y temas que de ser abordados adecuadamente pueden asegurar la continuidad del negocio.

La evolución de la propiedad y la gerencia dentro de la mayoría de las empresas familiares atraviesan las siguientes etapas;

### ➤ *El fundador. Dueño controlador.*

Inicialmente la empresa pertenece y es manejada por su fundador. Él es quien se encarga de tomar la mayoría (cuando no la totalidad) de las decisiones claves. Esta etapa suele estar caracterizada por un fuerte compromiso del fundador con el éxito de su compañía y una estructura de gobierno relativamente sencilla; tanto el control como la propiedad de la compañía permanecen en manos de la misma persona; el dueño.

### ➤ *La sociedad de hermanos.*

La gerencia y la propiedad han sido transferidas a los hijos del fundador. A medida que más miembros de la familia se involucran en la empresa, los temas de gobierno tienden a volverse más complejos.



Los desafíos que habitualmente se presentan en esta etapa son; mantener la armonía entre los hermanos, formalizar procesos y procedimientos comerciales, establecer canales de comunicación eficientes entre los miembros de la familia y asegurar la planeación de la sucesión para los puestos gerenciales claves.

➤ *La dinastía familiar.*

El gobierno de la empresa se vuelve cada vez más complejo a medida que más miembros de la familia se involucran directamente o indirectamente en la empresa, incluyendo los hijos de los hermanos, los primos y los parientes políticos. Dado que muchos de estos miembros pertenecen a generaciones distintas y a diferentes ramas de la familia, éstos pueden tener ideas diversas acerca de cómo debería manejarse la empresa y cómo debería fijarse la estrategia general.

Algunos de los temas más frecuentes que enfrentan las empresas familiares en esta etapa son: empleo de miembros de la familia, derechos a la participación accionaria de las familias, liquidez de la tenencia de acciones, política de dividendos, el papel de los miembros de la familia en la empresa, resolución de conflictos familiares y visión y misión de la familia.

La mayoría de este tipo de empresas son exitosas durante su primera etapa gracias a los tremendos esfuerzos hechos por el fundador, quien se involucra en todos los aspectos de la empresa. Sin embargo, en el largo plazo, se vuelve necesario establecer estructuras, formas de gobierno, organización, roles, etc. con el objetivo de garantizar el crecimiento y la continuidad de la empresa.



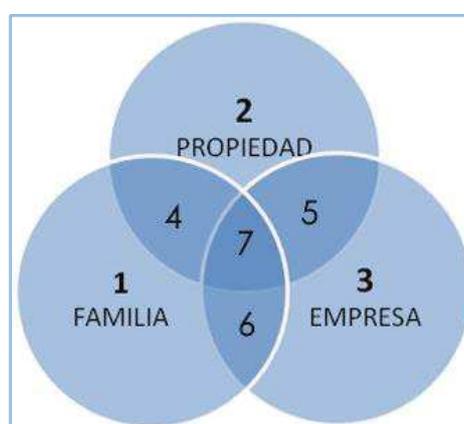
## Modelos de análisis para empresas familiares

En una empresa familiar conviven diversos intereses, cada uno de ellos dignos de protección: la de los padres, fundadores, cónyuges, hijos, parientes sanguíneos, parientes políticos, sucesores, accionistas, administradores, empleados, clientes, acreedores y proveedores.

El sistema familiar es el que surge naturalmente del hombre. Las normas van surgiendo según la tradición y los valores de cada familia como así también los roles que desempeña cada miembro de la familia. Cada uno aporta su propio sistema de personalidad que se armoniza con los roles y la cultura de la familia. En la empresa se ponen en práctica las normas sociales que fueron inculcadas en la familia y las normas que rigen la relación con los familiares ya no es la afectividad sino la rentabilidad. Las exigencias de los diferentes sistemas son diferentes y con exigencias bien distintas<sup>13</sup>.

En la empresa familiar coexisten grupos de personas, cada uno con su propio sistema cultural, social y de personalidad, que además cambian con el paso del tiempo, sus edades, sus necesidades y circunstancias.

A continuación, se observan los roles claramente definidos según sea la posición que ocupen en la estructura del sistema familiar y los propios intereses de cada rol.



<sup>13</sup> (Dodero, El secreto de las empresas familiares exitosas, 2002, págs. 72-75)



<b><u>Ubicación según el rol que desempeña</u></b>	<b><u>Intereses propios del rol</u></b>
1. Miembro de la familia	Medios económicos para vivir
2. Accionistas no familiares	Retorno sobre inversión, dividendos, liquidez, posibilidad de venta
3. Empleados no familiares	Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria
4. Familiar que trabaja en la empresa familiar	Seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades, mayor autonomía
5. Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar (participación minoritaria)	Seguridad laboral, dividendos, puja por ejercer el poder
6. Familiares que son accionistas	Similar a los intereses de (1) y (2)
7. Directivo familiar y accionista	Todos los puntos anteriores

Fuente: (Dodero, El secreto de las empresas familiares exitosas, 2002)<sup>14</sup>

<sup>14</sup> (Dodero, El secreto de las empresas familiares exitosas, 2002, págs. 75-76)



## Sistemas familiares y sistemas empresariales

Para analizar lo que sucede en las empresas familiares es muy conveniente considerar tanto a la familia como a la empresa como dos sistemas. Lo importante es definir los aspectos que se presentan en las relaciones entre los individuos en cada sistema.

Veamos a continuación en cada sistema los aspectos más importantes que afectan las relaciones entre las personas que lo componen:

SISTEMA FAMILIAR	SISTEMA EMPRESARIAL
De base emocional	De base laboral
Conducta subconsciente	Conducta consciente
Introversión	Extraversión
Minimización del cambio	Aprovechamiento del cambio

Fuente: (Leach, 1993)<sup>15</sup>

En el sistema familiar las relaciones son básicamente emocionales, estando sus miembros vinculados por profundos lazos afectivos que pueden ser positivos y negativos. Estas relaciones poseen una fuerte influencia desde el nivel inconsciente y seguramente se manifiestan problemas surgidos en los primeros vínculos familiares. También el sistema familiar es introvertido, donde se cultivan los valores sobre la lealtad, la protección y la educación de sus miembros. Aparece una estructura conservadora que actúa para minimizar el cambio y mantener intacto el equilibrio de la familia.

<sup>15</sup> (Leach, 1993, pág. 50)



El sistema empresarial está basado en el cumplimiento de las tareas y se construye en torno a las relaciones contractuales donde las personas acceden a trabajar a cambio de un pago previamente convenido y en la mayoría de los casos las condiciones están previamente determinadas.

Se orienta hacia el mundo exterior (extravertido) debido a que produce toda clase de bienes y servicios para el mercado y paralelamente se enfatiza sobre el rendimiento y los resultados, o sea aparece la competencia y la productividad de sus miembros. El sistema empresarial promueve el cambio en lugar de minimizarlo.

Estos dos sistemas básicamente incompatibles, que en las empresas colectivas actúan en forma independiente, en las firmas familiares no sólo se superponen, sino que además funcionan de manera interdependiente. Sus objetivos y prioridades diferentes producen las tensiones características que existen en las firmas familiares, y allí donde se superponen crean serios inconvenientes para el fundador y para los demás miembros de la familia.



## Por lo tanto...

✚ El concepto de empresa familiar no está dado por el tamaño o nivel de desarrollo de la misma sino por quién la conduce y/o controla; un grupo familiar que hace de ella su medio de vida.

✚ Las empresas familiares son un factor económico y social de mucho peso en la economía mundial. Sin embargo, presentan serios problemas en lo que respecta a su supervivencia. La lealtad, el compromiso y la dedicación al negocio son valores profundamente arraigados en las empresas familiares.

✚ Debe afrontar tanto las problemáticas comunes a cualquier negocio como aquellas que surgen de la interrelación entre la familia y la empresa, de sus sinergias y de sus conflictos nacidos de valores diferenciales.

✚ Entre los motivos por los cuales las empresas familiares fracasan, se encuentran: la falta de elección del sucesor, el negocio, la falta de capital y principalmente los temas puramente familiares.

✚ Las empresas familiares presentan una importante ventaja competitiva dada por fortalezas como; el compromiso, el conocimiento o “know – how”, la flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero, el planeamiento a largo plazo, una cultura estable, la rapidez en la toma de decisiones, la confiabilidad y el orgullo entre otras.

✚ Como en toda organización existen aspectos negativos que radican en el ambiente que se forma alrededor del negocio, fuertemente influenciado por los propósitos individuales de los miembros de la familia. La rigidez para afrontar los cambios y los desafíos comerciales que se le presentan, suelen ser una amenaza para este tipo de negocios, como así también, los conflictos emocionales, la sucesión, la eventual falta de liderazgo y legitimidad.



La evolución de la propiedad y la gerencia dentro de la mayoría de las empresas familiares atraviesan las siguientes etapas; primero el fundador, dueño controlador, generalmente la etapa más próspera. Luego la sociedad de hermanos y por último la dinastía familiar.

Si consideramos a la familia y a la empresa como sistemas, nos encontraremos con dos sistemas básicamente incompatibles con objetivos y prioridades diferentes que deben funcionar interdependientemente. La convivencia de estos dos sistemas en tensión permanente; la familia y el negocio, puede llevar a este tipo de empresas al fracaso.

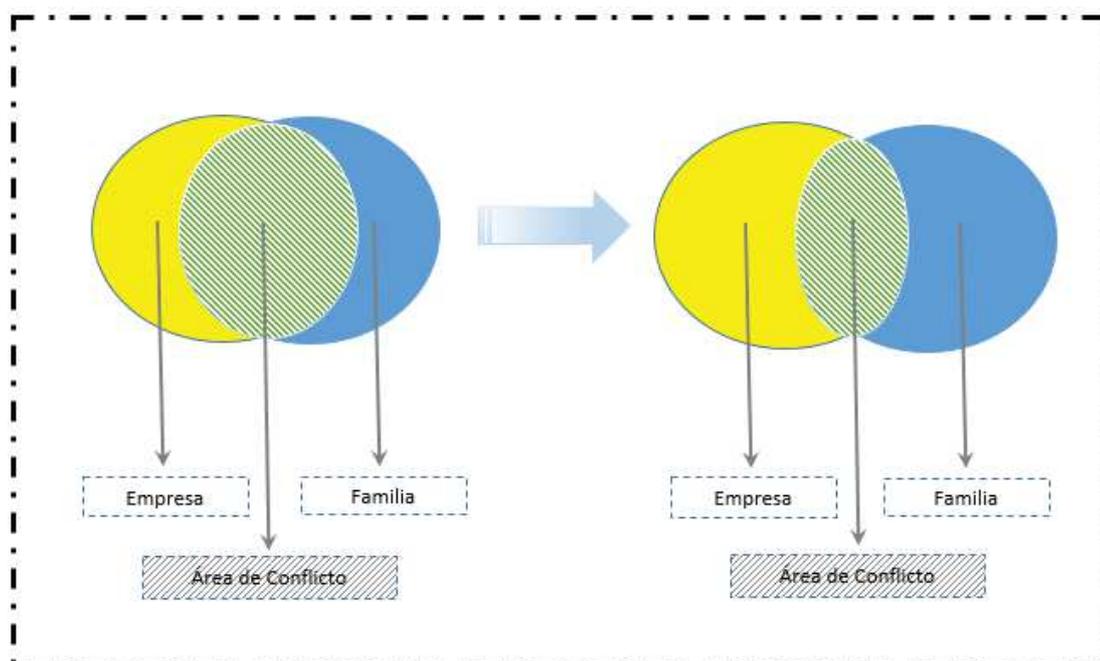


## Capítulo 2

### Empresas Familiares: Tiempos de crisis.

#### Principales causas de conflicto en las empresas familiares

La empresa familiar puede explicarse gráficamente mediante la unión de dos círculos, donde se observa un área de intersección llamada zona de conflicto. Si separamos un poco los dos círculos el potencial de conflicto se reduce. Lo que hemos aprendido a partir del siguiente modelo es que; en la medida que se separen los subsistemas familiares y de empresa, también se reducirán los conflictos que frecuentemente en ellos se presentan (ver figura).



Fuente: Elaboración propia



## Áreas de conflicto en el modelo de dos círculos

*Aclaración conceptual: los círculos permanecerán unidos y siempre habrá un área de traslape, pues de lo contrario dejaría de ser una empresa familiar.*

Separar los círculos significa clarificar objetivos, respetar los papeles e identificar correctamente los espacios y momentos que corresponden a cada sistema.

Al no tener claro lo que corresponde a cada uno de estos sistemas se toman comportamientos y decisiones inadecuadas que generan tensiones y un bajo rendimiento en la organización.

A continuación, expondremos aquellos problemas que se derivan de la confusión entre empresa y familia y que son a su vez causas de situaciones indeseables en este tipo de organizaciones;

### **A) Juego de roles inadecuados dentro de la empresa.**

Los miembros de una familia tienden a interactuar de la misma manera y bajo los mismos patrones que se dan en la familia, con independencia de los escenarios en que se encuentren.

Por ejemplo, un miembro dominante en la familia tenderá a serlo también en la empresa, sobre todo si convive con los mismos miembros. Asimismo, los individuos pasivos o reactivos en la familia se desempeñarán de igual manera en el trabajo. Pareciera que ambos sistemas ponen sobre ellos ciertas expectativas, que terminan cumpliendo. Es curioso cómo las personas pueden comportarse de muy diversas maneras según la naturaleza del grupo en que se desarrollan.

Las personas se comportan de diferente manera en función de la naturaleza de su grupo, y pueden adoptar roles completamente diferentes en distintos grupos. En el caso de las empresas familiares, dado que parte de la familia opera la empresa, el comportamiento



de los miembros de la familia tenderá a ser similar. Puesto que la empresa y la familia suelen tener objetivos diferentes, el comportamiento de sus miembros en cada uno de estos sistemas podría requerir que fueran diferentes también.

Cada miembro de la familia desempeña un papel determinado: los hermanos mayores suelen desempeñar un papel diferente que el de los hermanos menores; las hermanas desempeñan un papel distinto que el de los hermanos y el padre no asume el mismo papel que la madre. La dinámica de la familia se manifiesta de cierta manera y la actuación de cada uno de sus elementos responde a ella. Ahora bien, si el primogénito ha asumido cierto liderazgo en relación con sus hermanos, ¿debería seguir ejerciéndolo dentro de la empresa?

Cuando se habla de la separación entre sistemas, se reconoce que la empresa y la familia operan de maneras diferentes, por lo que quizá sería deseable que el comportamiento de los miembros de la familia en la empresa fuera diferente también, orientada fundamentalmente al negocio y no a la estructura familiar.

### ***B) Estructuras organizacionales inadecuadas.***

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

Hemos sido testigo de cómo algunas compañías carecen de consejos de administración o de un director general porque pretenden conservar la dinámica familiar dentro de la empresa, lo que provoca que se alejen por completo de cualquier posibilidad de profesionalización.



### ***C) Exceso de miembros de la familia en la organización.***

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

En ocasiones es claro que los negocios no pueden soportar a tantos miembros de la familia con altas aspiraciones, a menos que la empresa misma crezca. La incorporación de familiares debe ser congruente con la estrategia de la empresa. En este sentido, el fundador puede cometer graves errores al permitir la entrada de varios de sus hijos y, a la vez, no estar dispuesto a arriesgar nada para hacer crecer a la compañía. Si la visión del negocio incluye que éste conserve un determinado tamaño, lo mejor sería contratar el número adecuado de familiares que puedan desempeñarse adecuadamente en ella. Sobra decir que la primera condición para contratar a cualquier miembro de la familia es que éste sea capaz de agregar valor a la organización.

### ***D) Remuneraciones inadecuadas (tomando en cuenta únicamente el sistema familiar).***

A menudo los hermanos que tienen responsabilidades distintas y generan resultados distintos reciben el mismo salario, lo cual obedece a la necesidad de igualdad que dicta el sistema familiar, aunque si la situación se analiza desde la perspectiva empresarial, es notorio que se está cometiendo una injusticia y, a la vez, se cae en otro error: se desmotiva a las personas más rentables y comprometidas de la organización.

Con respecto al punto de remuneraciones, asignar retribuciones más justas y eficaces es una forma de separar los sistemas de empresa y de familia. No hay que perder de vista que un cambio en el sistema de remuneración puede provocar problemas, pero que es saludable enfrentarlos. Por otro lado, remunerar a los miembros de la familia con relación a sus capacidades y responsabilidades también podría generar diferentes puntos de vista, dado que difícilmente habrá consenso sobre las capacidades y talentos de éstos.



## ***E) Comportamientos cruzados.***

Otra de las consecuencias de no separar los sistemas de empresa y familia se hace patente en el desempeño de actividades fuera del subsistema correspondiente. En otras palabras, en ocasiones se pueden realizar trabajos o discutir temas de empresa en tiempos y espacios destinados a la familia o viceversa.

Además de las causas asociadas a la incorrecta separación de ambos sistemas (familia y empresa), podemos encontrar otras causas de conflictos que describiremos a continuación;

### ***1) Clima organizacional poco propicio para el desarrollo.***

El clima organizacional se relaciona con diversas variables de desempeño. Cuando las condiciones del entorno empresarial son malas y provocan tensión, los conflictos se presentan con mayor intensidad y frecuencia. Por el contrario, en entornos estimulantes los trabajadores encuentran espacios donde pueden desarrollarse profesionalmente. Por desgracia gran cantidad de directivos no está consciente de las repercusiones del clima laboral sobre la productividad; a su modo de ver, basta con otorgar un salario de mercado para que los trabajadores se comprometan con sus organizaciones. Un ejemplo de las variables de clima organizacional es la libre expresión de ideas y participación. Las personas que no se sienten seguras de expresarse libremente porque las condiciones laborales (clima) no son propicias, difícilmente aportarán buenas ideas.

### ***2) Comunicación deficiente.***

Es irónico que, aunque muchos miembros de las familias pasen juntos mucho tiempo, no exista una buena comunicación entre ellos. La buena comunicación en la empresa depende de varios factores, entre los cuales se hallan los siguientes;



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

Elegir el medio de comunicación adecuado: En empresas familiares se abusa de la comunicación verbal; aunque resulte eficaz esta forma de comunicación, en ocasiones termina siendo imprecisa. La comunicación escrita puede clarificar puntos y ser duradera, además logra el compromiso entre los familiares. Es importante saber cuándo se puede utilizar la comunicación escrita y cuándo conviene utilizar otro tipo de comunicaciones.

Establecer una comunicación abierta y honesta con sensibilidad: Siempre conviene decir las cosas con claridad. La honestidad y la apertura son importantes, aunque no por ello se debe perder la medida al transmitir los mensajes, lo cual es de particular importancia cuando se trata con la familia.

### ***3) Luchas de poder por el control de la compañía.***

Las diferentes generaciones dentro de la empresa familiar se enfrentan constantemente por temas relativos al control de la empresa. A medida que la generación menor se desarrolla en la organización suele exigir más espacios y desea participar cada vez más en la toma de decisiones. La generación mayor puede estar complacida por su interés, pero también puede sentirse desplazada en el trabajo que ha realizado durante muchos años. La simple idea de perder el control ante los menores puede provocar que los mayores cierren algunos espacios y se resistan a ceder el paso a la siguiente generación.

En muchos casos estos conflictos terminan con distanciamientos familiares. En empresas de tercera generación, donde incluso participan los primos, los conflictos por el control se tornan aún mayores y, en ocasiones, hasta se vuelven destructivos, sobre todo si no existen reglas claras en la operación y en el control de las empresas.



## Cómo prevenir conflictos en Empresas Familiares

La dimensión familiar, que ejerce una gran influencia sobre la empresa, debe ser correctamente canalizada en la empresa, con la idea de lograr que su impacto sea positivo.

### ***I. Creación de una visión compartida.***

La visión es una de las herramientas más poderosas que mueven a las organizaciones. Ésta se refiere a la organización futura, a la empresa que se pretende desarrollar en 10 o 20 años. La visión es la imagen perfecta e inalcanzable que, a pesar de serlo, sirve como derrotero e inspiración para quienes forman parte de un equipo de trabajo.

Una vez que se ha creado una visión, es necesario compartirla. Cada elemento de la organización y de la familia debe tener una visión unificada, ya que, de esta manera, se aclara el rumbo que debe seguir cada uno de ellos con respecto a la organización.

### ***II. Clarificación de las reglas del juego en la empresa familiar.***

Todos los miembros de la familia que, de alguna manera, se relacionen con la empresa deben conocer por lo menos las cuestiones fundamentales de su organización y lo que se espera de ellos. Es evidente que no todos deben conocer con la misma profundidad lo referente a la organización, pues, aunque el director conozca las entrañas del negocio, los miembros de menor edad y los cónyuges que no laboran en él tienen la obligación de conocer al menos una parte de sus reglas y fundamentos. Existe un documento, el protocolo familiar, que debe ser conocido por todos los miembros de la familia. Éste se refiere a la vinculación de la familia con la empresa, el protocolo familiar establece los lineamientos en torno a los asuntos empresariales que le competen a la familia, como puede ser la probable inclusión de parientes en la organización.



En la medida que las reglas sean claras para todos y se reduzca la ambigüedad de los planes del fundador o líder, los miembros de estas organizaciones se sentirán más seguros y también disminuirán las luchas interiores por el control.

### ***III. Diseño de una organización profesional.***

En una empresa bien organizada hay menos espacio para los conflictos. Cuando una empresa se estructura dando prioridad al sistema familiar (con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus miembros) pero se dejan sin resolver las demandas de empresa, ésta quedará vulnerable y, además, se propiciarán conflictos en ella. Varias organizaciones crean puestos y divisiones enteras para dar cabida a familiares, aunque ellos no respondan al interés de la organización.

El diseño de la estructura de la empresa debe responder justamente a las necesidades de ésta. Si existen miembros que puedan ocupar los puestos creados, habrá que analizar la conveniencia de incorporarlos.

### ***IV. Incorporación de elementos capaces de agregar valor.***

Las empresas son, en esencia, las personas que trabajan en ella. Bajo esta premisa es preciso contratar únicamente a personas que puedan generar valor agregado a la empresa. Para determinar candidatos se analiza con detalle el perfil del puesto requerido y se compara con las características del postulante. Como en cualquier otro caso, deben valorarse al menos las capacidades, las actitudes y los valores de quienes aspiran a ocupar un cargo dentro de la empresa de la familia.

### ***V. División de funciones y descripción de puestos.***

Una división clara de funciones es una herramienta fundamental no sólo para lograr una especialización en el trabajo, sino también para evitar confusiones. En empresas muy pequeñas se tiende a hacer un poco de todo y no es sencillo hacer una asignación de puestos.



En empresas más grandes en las que existe una mayor especialización, la división de funciones resulta más sencilla. El personaje que suele violar con mayor frecuencia su descripción de puesto es el líder (fundador). En el caso del fundador, quien está acostumbrado a realizar diversos trabajos dentro de su organización, tiene problemas para definir sus propias funciones si su compañía crece, pues, aunque se ve forzado a delegar funciones, siempre sufre la tentación de realizar funciones de otros, debido a que él las realizaba en el pasado.

Es importante que todos los miembros de la organización tengan claro lo que deben hacer y lo que se espera de ellos. En una empresa familiar, sobre todo cuando hay relaciones conflictivas entre sus miembros, se pueden incluir en la descripción del puesto las acciones que no se pueden realizar. Por ejemplo, si hay conflictos entre dos miembros de la familia porque uno de ellos da órdenes al personal a cargo del otro, no estaría de más aclarar que tal puesto no puede dar órdenes al personal de un departamento determinado. Esto puede parecer innecesario, pero si sirve para aclarar lo que se espera de la persona, resulta adecuado incluir este apartado en la descripción de funciones.

#### ***VI. Descripción de trayectorias: Planes de vida y carrera.***

Éste es un concepto novedoso que pretende acabar con la ambigüedad de los planes de los líderes empresariales, pero requiere de una gran apertura. Se pretende planear el desarrollo de cada miembro en función de sus circunstancias, intereses y capacidades, pero también respondiendo a las necesidades de la empresa. El desarrollo profesional que podrán tener los miembros de la familia dentro de la empresa puede quedar bien claro desde la incorporación de cada uno de ellos, e incluso antes, lo cual se consigue proyectando las competencias que deben desarrollar, los cursos y experiencias que se deben tener y los probables puestos que podrían ocupar.



Es importante hacer notar que se trata de simples planes y que en ningún caso es una carta de garantía ni una promesa de que se concederá puesto alguno. La mera descripción de trayectorias reduce la incertidumbre de quienes se preparan para ocupar cargos relevantes en la organización, pero también sirve para indicar quiénes no los ocuparán. Es justo que se conozcan desde el principio los planes del líder, pues así se pueden evitar sorpresas desagradables al momento de pasar la estafeta a la siguiente generación. Este proceso de descripción de trayectorias requiere de apertura.

### ***VII. Difusión de una cultura de aceptación de la diversidad.***

Las organizaciones de corte autoritario tienden a rechazar opiniones diferentes a las de su líder. En estos casos, pensar de manera diferente puede ser un riesgo porque constituye una afrenta para quien lleva control de la empresa. Recuerde que dos cabezas piensan más que una sólo en la medida en que piensen diferente, y que pensar más es mejor que pensar menos. Promover una cultura de participación, expresión y tolerancia a las diferencias, rendirá frutos a las organizaciones. Si lo hacen así, quizá muy pronto podrían acostumbrarse a ver una diferencia de opiniones como una opción para mejorar una situación presente.

### ***VIII. Encapsulamiento del conflicto.***

Al vivir un conflicto resulta tentador buscar alianzas para compartir la frustración. De esta forma se escala el conflicto y, lo que fácilmente se hubiera podido solucionar entre dos, resulta casi imposible cuando más personas se han involucrado.

Imaginemos que una persona está buscando alianzas contra su hermano en vez de encapsular el conflicto y manejarlo únicamente con él. Si lo hubiera hecho, es posible que los dos hermanos hubieran solucionado el conflicto en pocas horas, pero el problema se ha expandido en otras personas.

Es de vital importancia para la organización controlar la tentación de comentar situaciones de empresa con familiares.



## Por lo tanto...

✚ La empresa familiar puede explicarse gráficamente mediante la unión de dos círculos, donde se observa un área de intersección llamada zona de conflicto. Si intentamos separar los dos círculos el potencial de conflicto se reduce.

✚ Lo que hemos aprendido a partir del siguiente modelo es que, en la medida que se separe el subsistema familiar y de empresa, también se reducen los conflictos que frecuentemente en ellos se presentan.

✚ A continuación, expondremos aquellos problemas que se derivan de la confusión entre empresa y familia:

- A) Roles inadecuados dentro de la empresa.
- B) Estructuras organizacionales inadecuadas.
- C) Exceso de miembros de la familia en la organización.
- D) Remuneraciones inadecuadas (tomando en cuenta únicamente el sistema familiar).
- E) Comportamientos cruzados.

✚ Además de las causas asociadas a la incorrecta separación de ambos sistemas (familia y empresa), podemos encontrar otras causas de conflictos que se enumeran a continuación:

- 1) Clima organizacional poco propicio para el desarrollo.
- 2) Comunicación deficiente.
- 3) Luchas de poder por el control de la compañía.



La dimensión familiar, que ejerce una gran influencia sobre la empresa, debe ser correctamente canalizada en la empresa, con la idea de lograr que su impacto sea positivo.

- I. Creación de una visión compartida.
- II. Clarificación de las reglas del juego en la empresa familiar.
- III. Diseño de una organización profesional.
- IV. Incorporación de elementos capaces de agregar valor.
- V. División de funciones y descripción de puestos.
- VI. Descripción de trayectorias: Planes de vida y carrera.
- VII. Difusión de una cultura de aceptación de la diversidad.
- VIII. Encapsulamiento del conflicto.



## Capítulo 3

### Empresas Familiares: La profesionalización.

Muchos de los conflictos que atraviesan las empresas familiares, mencionados en el capítulo anterior, se deben a la falta de profesionalización.

Pensamos en la profesionalización, como un proceso, que tiene que ver con lograr que los equipos directivos realicen un trabajo eficaz, es decir, hacer que la empresa que dirigen sea competitiva y rentable. Debe iniciarse con el compromiso de quienes se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas. Se requiere que las mismas se involucren de forma total en este proceso de transformación.

Si bien profesionalizarse significa un gran reto para cualquier empresa, en el caso de las empresas familiares, que suelen dejarse llevar por la inercia y les cuesta más trabajo transformarse, éste proceso suele ser más complejo.

El largo periodo que ocupan los dueños en este tipo de organizaciones es un factor que puede demorar o inhibir los cambios que exige la profesionalización.

Existen una serie de tradiciones y prácticas administrativas que dieron buenos resultados en el pasado, y por eso se piensa que deben conservarse. Un principio administrativo muy práctico establece que no hay que cambiar lo que funciona, y en general esto es cierto. No obstante, dados los cambios que sufre el entorno quizá lo que ocurre es que lo que funcionó en el pasado podría dejar de funcionar, y tal vez resulte necesario utilizar nuevos métodos.

Consideramos que la profesionalización al ser un proceso de cambio gradual, se entiende mejor al conocer las diversas etapas por las que atraviesan las organizaciones. Es por esto que las relacionamos directamente con el tamaño y la generación en la que se encuentra la empresa:



### Empresas con gestión familiar no profesional

- Empresas muy pequeñas.
- Primera generación.

### Empresas con gestión familiar profesional

- Empresas pequeñas-medianas.
- Segunda generación.



### Empresas totalmente profesionalizadas

- Empresas grandes.
- Tercera generación.

Parecería muy sencillo y fácil de llevar a cabo la profesionalización, sin embargo, consideremos que los negocios de familia se caracterizan por estar basados en la confianza y las relaciones cercanas. Aun cuando las empresas crecen y ya tienen grandes dimensiones, hay rituales que muestran que esta es una empresa de familia y no una organización anónima y, es que más allá del tamaño de una empresa, es necesario considerar que toda empresa familiar está fundamentada en “valores familiares” que llevarán a un sinnúmero de contratos psicológicos y compromisos que nunca se harían con un extraño. Justamente este tipo de contratos suelen ser más confusos y complejos que los que se escriben en un papel.

La clave de la profesionalización es el management estratégico – que comprende la planificación, organización, dotación del personal, dirección y control<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> (Leach, 1993, pág. 55)



En Argentina un gran número de empresas familiares no están profesionalizadas y se siguen manejando con un líder familiar -el padre o los abuelos-, lo que implica que normalmente las decisiones no se tomen en un consejo o gobierno corporativo, y no se tengan bien definidas las funciones de los integrantes de la familia, ni el nivel de la toma de decisiones.

La empresa familiar no dejará de serlo si se profesionaliza. La empresa familiar profesionalizada es la organización más rentable que existe.

Está comprobado que el recambio generacional es un potencial foco de conflicto en los negocios familiares.

### **Obstáculos a la hora de profesionalizarse**

Uno de los objetivos que se busca conseguir a lo largo de este capítulo, es dejar en evidencia las dificultades más comunes que se les presentan particularmente a las empresas familiares al momento de intentar comenzar con el proceso de profesionalización.



## Principales desafíos que enfrentan las empresas familiares

<b>Principales desafíos que enfrentan</b>	<b>Profesionalización de la empresa</b>	<b>Compensación de la familia</b>
	<b>Ausencia de un protocolo familiar</b>	<b>Implementación de gestión profesional</b>
	<b>Disrupciones del mercado</b>	<b>Balance legado-modernización</b>
	<b>Separación de roles entre familia y negocio</b>	<b>Organización del patrimonio y futuros negocios</b>
	<b>Aspectos sucesorios</b>	<b>Nuevas tecnologías</b>
	<b>Necesidad de cambios en el modelo de negocios - Agilidad y resiliencia</b>	

Fuente: (Caveggia & Ales Uria , 2020)<sup>17</sup>

A continuación, mencionaremos aquellos obstáculos que consideramos más importantes a la hora de buscar profesionalizar la PYME familiar;

➤ Como **primer obstáculo** podemos mencionar, las preferencias por los miembros de la familia, cosa que no suele ocurrir en el resto de las empresas. El lugar que ocupan los sentimientos en este tipo de empresas, lo difícil que resulta apartar lo afectivo de lo que es el negocio.

<sup>17</sup> (Caveggia & Ales Uria , 2020)



Se hace necesario separar dentro de la empresa, los vínculos afectivos (presentes en toda familia) de lo que es el negocio.

Está claro, que uno de los elementos esenciales para comenzar con el proceso de profesionalización y lograr que este sea exitoso, es hacer a un lado las preferencias y demás privilegios, que el fundador suele tener sobre los hijos, hermanos, sobrinos y otros familiares.

Visionar a la empresa como un “negocio” separando la relación empresa-familia, es uno de los principales obstáculos que debe atravesar la empresa familiar.

Los privilegios y preferencias pueden generar rencores tanto entre los empleados no familiares, como así también, entre los propios miembros de la familia.

Un caso muy común, es cuando el fundador (padre), ya sea por confianza, por preferencia de un hijo, afinidad u otras cuestiones delega mayores responsabilidades y coloca en un puesto de “más importancia” dentro de la empresa a uno de los hijos solo por cuestiones afectivas, sin considerar que tan capacitado está y cuáles son los conocimientos y habilidades que lo diferencian del resto y si estos son suficientes a la hora de ocupar determinado cargo. Esto claramente provoca una serie de conflictos entre los “hermanos”, generando rivalidades entre los mismos.

En el caso de los empleados no familiares, muchas veces ocurre que los directivos también construyen vínculos afectivos. Si bien puede resultar positivo, desde el punto de vista de un buen clima laboral, también puede convertirse en un obstáculo para la profesionalización, cuando se terminan asignando puestos de trabajo por cuestiones de confianza, amistad, afecto, estima, sin tener en cuenta que los cargos sean asignados a aquellos empleados que realmente posean las habilidades que los puestos requieren.



Esta situación se presenta en aquellas empresas que consideran que incorporar a personas externas más capacitadas no es justo para los empleados que se encuentran trabajando hace años en la empresa.

Para evitar esta situación, la empresa debe procurar tener un personal motivado, buscando que éste sienta oportunidades de crecimiento dentro de la organización, sin dejar de lado la posibilidad del ingreso de personal externo cuando se requieran conocimientos con los que no se cuenta internamente.

➤ Como **segundo obstáculo** observamos la falta de delegación. Es común que en las empresas familiares el fundador crea que es él quien mejor puede realizar cada función, ya que él es quien fundó la empresa, quien más conoce el negocio “su negocio”. Este pensamiento no lo lleva a otra cosa que a sobrecargarse de trabajo.

El fundador no toma conciencia que, al no permitirse delegar tareas y responsabilidades en otro empleado, pudiendo ser este familiar o no, está impidiendo indirectamente el crecimiento de la organización.

La profesionalización exige que los propietarios de la empresa familiar logren identificar las distintas habilidades de sus empleados. El poder creer en los demás y delegar responsabilidades, les permitirá desarrollar el negocio.

El temor del fundador a perder el control sobre la empresa familiar lo lleva muchas veces a hacer creer a los demás que es él la única persona capaz de manejar la compañía.

Ese miedo a quedar desplazado por otra persona, lo lleva a difundir dentro de la empresa, la idea de que un posible reemplazo o vinculación de un tercero traerá graves consecuencias. Lo que busca con esto, es evitar que se haga evidente la necesidad de capacitar dentro de la organización a personas, familiares o no, con el fin de que existan otros criterios a la hora de tomar decisiones.



Es aquí donde consideramos necesaria la capacitación del personal en temas de profesionalización o la incorporación de profesionales ajenos a la familia, ya que esto permitirá contar con empleados competentes dentro de la empresa familiar, logrando que el control y la responsabilidad no queden en manos de una sola persona.

➤ Ante el **tercer obstáculo** aparece la palabra “autoridad”

En la mayoría de las empresas familiares se presenta el hecho de que la autoridad este reservada solo para los miembros de la familia, esto claramente se convierte en un impedimento a la hora de profesionalizar una empresa.

Es uno de los principios familiares el hecho de que se debe prestar ayuda incondicional a los miembros de la familia y a otros parientes que la requieran; “primero está la familia”. Por ese motivo, las posiciones de autoridad dentro de la empresa familiar están reservadas para estas personas, sin importar su habilidad o experiencia, quienes a menudo sienten que tienen, por el solo hecho de formar parte de la familia, el derecho de ocupar un puesto en la compañía.

Dado que, dentro de la empresa familiar es el fundador quien decide si emplear o no a un miembro de la familia, esta situación hace que en la mayoría de los casos se incorporen en puestos de trabajo a familiares que no cuentan con las habilidades necesarias, las cuales si se les exigiría tener a un empleado externo.

Resulta necesario que los propietarios logren comprender y aceptar que éstas son cuestiones estructurales, y no tienen por qué derivar en problemas personales. Ya que, el desconcierto acerca de quiénes pueden unirse a la compañía y quiénes no, pueden llegar a afectar seriamente las relaciones familiares.

Cabe aclarar que se convierte en obstáculo, cuando los miembros de la familia, que ocupan puestos que demandan mucha responsabilidad, no cumplen con las capacidades necesarias para cubrir sus cargos administrativos y/u operativos.



Consideramos que, si un familiar demuestra ante su familia y al resto del personal de la empresa un desempeño correcto de la labor que ejerce, ésta situación se verá reflejada en el apoyo, respeto, confianza y motivación de las demás personas, las cuales asumirán el compromiso de comenzar a acompañar a la empresa en sus primeros pasos hacia la profesionalización.

Caso contrario, en donde el personal de la empresa observa que los miembros de la familia se encuentran ocupando cargos para los cuales no son competentes, llevará a desmotivar a la gente e incluso a alejar a aquellas personas realmente capacitadas, que terminan desvinculándose de la empresa por el hecho de no sentir que la misma los considera y de esta manera no poder agregarle valor a la misma.

➤ Como **cuarto obstáculo** podemos nombrar la falta de interés hacia el mercado en el que se desenvuelve la empresa. Esta situación no hace más que llevar al propietario directamente al desconocimiento de lo que está ocurriendo a su alrededor.

De esta manera, resulta imposible que el fundador sepa cuáles son las decisiones que deben tomarse en la empresa, ya que no está al tanto de cuáles son los cambios que le exige el mercado.

Es en este tipo de empresas, en donde los propietarios viven aislados de la realidad del entorno empresarial. Observan a la empresa desde adentro, sin percatarse de lo que ocurre fuera de ella. Esto lleva a manejarse siempre de la misma manera “hacer las cosas como siempre se han hecho”, hacer las cosas de la misma forma para poder sobrevivir.

➤ Como **quinto obstáculo** señalamos la ausencia de planes estratégicos que estructuren el futuro del negocio en el corto, mediano y largo plazo. Para muchos empresarios de pymes familiares la planeación estratégica es un elemento de gran complejidad y que solo compete a las grandes organizaciones.



Es necesario que el empresario comprenda que para profesionalizar a su empresa necesita de la planificación. Reconocer que la planificación no es solo una herramienta que utilizan las grandes empresas.

Dicho plan puede considerarse como una especie de “guía” que permita a la compañía contestar a tres preguntas básicas:



- *¿Dónde estamos?*
- *¿Hacia dónde queremos ir?*
- *¿Cómo llegaremos allí?*

Comprender que la planificación no busca predecir el futuro, sino que intenta proporcionar un punto de vista flexible acerca de los progresos futuros, de modo que la empresa esté preparada para afrontar los cambios.

Podemos resumir los pasos esenciales al momento de llevar a cabo un plan estratégico los siguientes;

- ✚ Diagnosticar la situación actual de la empresa; determinar cuáles son sus ventajas y desventajas internas, y sus oportunidades y amenazas externas. Lo que conocemos como análisis FODA.

- ✚ Contar con una definición clara del objetivo fundamental de la empresa, sus productos, servicios, clientela y valores.

- ✚ Desarrollar metas.

- ✚ Determinar los recursos humanos, financieros, equipos y tiempo que serán necesarios.



- ✚ Evaluar esporádicamente el rendimiento de la empresa en relación con el plan.

- ✚ Corregir lo que sea necesario.

Con respecto a los pasos mencionados, podemos llegar a la reflexión de que la presencia de planes estratégicos en empresas familiares influye claramente sobre las diferencias que existen entre la visión familiar y la empresarial. Dado que, desde el punto de vista familiar, el deseo y la tendencia es igualar;

- ✚ Asignándole un puesto a cada miembro de la familia.

- ✚ No diferenciando remuneraciones.

- ✚ No considerando el rendimiento individual.

Siendo, por el contrario, la necesidad empresarial:

- ✚ Emplear al mejor talento disponible.

- ✚ Asignar puestos a los miembros de familia solamente si éstos pueden rendir.

- ✚ Establecer jerarquías.

- ✚ Evaluar objetivamente los rendimientos.

- ✚ Remunerar a los individuos de acuerdo con sus logros y responsabilidades.

De lo anterior se hace evidente la necesidad de afrontar este obstáculo, lo importante que resulta la planificación para cualquier empresa, sin importar el tamaño de la misma.



En cuanto a la pyme familiar puede observarse todo lo que la planificación puede llegar a aportarle y como ésta viene de la mano con el proceso de profesionalización.

➤ Identificamos como el **sexto obstáculo**, el escaso presupuesto con el que suelen contar las pymes familiares al momento de querer invertir en capacitación o porque ello no está dentro de sus prioridades.

El acceso a fuentes de financiación resulta ser una problemática permanente para este tipo de organizaciones. El contar con recursos económicos para destinarlos a programas de capacitación y profesionalización, tanto para empleados como para directivos, resulta muy complicado. Es por esto que, en la mayoría de los casos, esta necesidad termina ocupando un segundo plano por costos o por no considerarlos prioritarios.

Consideramos a la capacitación del personal como otro de los requisitos necesarios al momento de comenzar con el proceso de profesionalización.

Cuando hablamos de capacitación en empresas familiares, identificamos en primera instancia tres diferencias que pueden surgir ante esta necesidad:

1. Que el empresario quiera capacitar a sus empleados, pero que estos no presentan la misma necesidad, es decir, que no consideren necesario capacitarse.
2. Que los empresarios busquen la capacitación solo para sus empleados y no para ellos. “Necesito capacitación para mis empleados”, o “la gente de la empresa necesita ser capacitada”, son palabras que suelen decir aquellos empresarios que no se incluyen dentro de la necesidad.



3. Que los empleados consideren necesaria la capacitación, dado que sienten que no cuentan con todos los conocimientos necesarios para cumplir eficazmente con las tareas que el empresario les exige.

Estas diferencias son las que hacen que los procesos de capacitación muchas veces fracasen o que no sean efectivos en las empresas. No hacen otra cosa que terminar con:

✚ La alternativa más cómoda para el empresario: “no cuento con la voluntad de mis empleados y solo no puedo, entonces no capacitemos”.

✚ “Si capacito, ¿yo también tendré que hacerlo?, no tengo tiempo, tendrá que ser en otro momento”. Otra de las frases más comunes que utiliza el empresario al optar por no capacitar, excusarse por la falta de tiempo.

Ambas decisiones dejan al empresario en un espacio de comodidad, lo dejan tranquilo porque decidió no cambiar nada.

✚ Negación de la necesidad: “Este no es el momento para una capacitación. La empresa no cuenta con los fondos necesarios, las capacitaciones son muy costosas. La empresa no está en condiciones de atravesar ese gasto, son otras las prioridades en este momento”.

Esta decisión también es cómoda para el empresario, pero a diferencia de las alternativas anteriores donde la justificación es la falta de tiempo y el apoyo del personal, acá se hace referencia a la falta de fondos. Priorizando destinar los recursos económicos a aquellas cosas en donde los “frutos” se den a corto plazo. Ya que los costos destinados a una formación de calidad recién darán sus frutos en el mediano y largo plazo.



Es aquí donde el empresario tiene que plantearse cuanto tiempo podrá sostener una empresa sin cambios.

➤ Como **último gran obstáculo** en el tema de la profesionalización de la empresa familiar mencionamos al cambio de generación acompañado con el proceso de sucesión. El temor del propietario de ceder el mando a la nueva generación.

A continuación, podemos identificar una serie de factores que conspiran contra la planeación de la sucesión:

Desde el punto de vista del fundador: En la mayoría de los casos es el individuo que creó la empresa de la nada y que, más que ninguna otra persona relacionada con la empresa debe enfrentar poderosos impedimentos psicológicos para planear su retiro;

- ✚ El temor a la muerte; es demasiado penoso enfrentarse al hecho de que ellos no siempre estarán presentes para ocuparse de la empresa, o de que llegará un momento en que no serán los más aptos para manejarla.

- ✚ Renuncia a ceder el control y el poder; el propietario está acostumbrado a asumir el control de la empresa y, más generalmente, se siente cómodo en las situaciones sobre las cuales puede tener un control absoluto.

- ✚ Pérdida de identidad; el propietario suele identificarse firmemente con la empresa, considerándola como una prolongación de sí mismo, y como un logro personal que determina su lugar en el mundo.

- ✚ Prejuicio contra el planeamiento: los propietarios suelen ser “hacedores” más que planificadores, habitualmente concentran sus energías en las operaciones inmediatas.

- ✚ Incapacidad para elegir entre los hijos.



✚ Incertidumbre ante el retiro; los propietarios están prácticamente enamorados de su empresa y la idea de sustituir la responsabilidad diaria por el vacío del retiro la consideran casi como una amenaza de vida.

✚ Celos y rivalidades; “nadie puede manejar esta empresa tan bien como yo”, implica un sentimiento de inevitable rivalidad y celos que los fundadores experimentan hacia los potenciales sucesores que esperan asumir el control de su amada organización.

Desde el punto de vista de la familia: ellos también ejercen una serie de presiones para impedir el proceso;

✚ La resistencia de la esposa al cambio; con frecuencia la esposa del fundador se resiste a aceptar y alentar el retiro de su marido ya que ella tampoco quiere resignar los múltiples roles que le toca jugar en torno de la firma familiar.

✚ Los tabúes familiares; los principios que rigen la conducta familiar desalientan la discusión entre padres e hijos acerca del futuro de la familia después de la desaparición de los progenitores. Si un hijo planteara el asunto podría parecer codiciosamente interesado en su herencia.

El personal de la empresa puede interponer obstáculos a la sucesión, sobre todo en los más antiguos, debido a la relación personal estrecha que han creado con el fundador y que constituye una de las mayores ventajas de trabajar en una empresa familiar. También puede ocurrir que fuera de la empresa muchos clientes importantes muestren resistencia al cambio, negándose a confiar en un recién llegado.

Ante estos factores mencionados, que conspiran contra la sucesión no es de extrañarse que tan pocos fundadores sean capaces y estén dispuestos a organizar una planificación efectiva de la sucesión, concentrándose en ella, en lugar de postergar el día en que inevitablemente tendrán que resolver el problema.



Aquí es donde se hace evidente la falta de profesionalización y la necesidad de llevar a cabo dicho proceso en la pyme familiar. La empresa demuestra que no cuenta con la capacidad de detectar al mejor sucesor como así también el mejor momento para el retiro del fundador. Se entiende que esto no debe ocurrir a partir de la muerte del fundador, sino a la edad lógica de retiro de este, es muy importante que el fundador reconozca que debe delegar la función en gente más joven.

Uno de los tantos aportes que trae la profesionalización a este tipo de empresas, es proporcionar a sus directivos los beneficios de la capacitación. El contar con directivos capacitados en actividades profesionales le permitirá a la empresa evitar importantes problemas que pueden surgir al momento de la sucesión.

Son los mismos directivos capacitados, quienes pueden luego de su retiro contar con la posibilidad de transformarse en futuros asesores y de esta manera evitar el temor de quedar desvinculados de la empresa familiar.

## **Beneficios de la profesionalización**

Profesionalizar una pyme familiar genera un conjunto de beneficios. Es otro de los objetivos de este capítulo, mencionar cada una de las ventajas más significativas.

### **a) Selección, evaluación y remuneración con pautas claras y objetivas.**

#### *La Selección*

Los parientes que integran una empresa familiar profesionalizada, son aquellos que, en materia comercial, se considera que poseen las habilidades necesarias para desempeñar eficazmente su función. Esta es una regla clave a la hora de seleccionar al personal.



Si bien en la pyme familiar los criterios de selección suelen apoyarse en la herencia, si vamos a los principios empresariales nos encontramos con que hay que seleccionar sólo a las personas más competentes y aptas para cada función.

El proceso de profesionalización implica seleccionar al personal realmente capacitado.

Las exigencias que se tienen sobre los miembros familiares que trabajan en la empresa deben ser las mismas, que las que se tienen sobre los empleados ajenos a la familia.

*Remuneración sobre la base de la competencia/rendimiento.*

Las remuneraciones en una empresa familiar suelen ser uno de los temas más cuestionados.

¿Cómo pagar a los parientes que trabajan dentro de la firma? Esto es algo que suele generar una serie de conflictos.

En el sistema familiar, las normas establecen que el patrimonio de la familia debe ser distribuido de acuerdo con las necesidades.

Los dueños, se encuentran ante la difícil tarea de tener que evaluar la competencia de sus hijos u otros familiares. Como resultado, las remuneraciones que reciben los parientes se deciden generalmente sobre la base de una ambigua combinación de principios, algunos sugeridos por la familia y otros por el criterio empresarial, en otros casos las empresas remuneran a todos los miembros de la familia de la misma manera, sin considerar su contribución.

En una empresa profesionalizada la remuneración de cada empleado, sea este familiar o no, es acorde a las tareas que se realizan y la contribución de las mismas hacia la organización.



Resulta necesario que los miembros de la familia que trabajan en la empresa deban ser evaluados en el terreno profesional.

### *Evaluación Objetiva*

Una empresa profesionalizada se apoya sobre una política de promoción y evaluación objetiva, donde;

- Las evaluaciones son abiertas sin “preferidos”, evitando el resentimiento causado por el favoritismo, puestos ficticios creados para familiares incompetentes, etc.
- Las posibilidades de rivalidad y celos entre empleados de la familia y no familiares se reducen considerablemente.
- Se promueve el desarrollo de un tipo de gestión más profesionalizado.

### **b) Empleados no familiares, oportunidades de desarrollo, remuneraciones adecuadas a su trabajos y desempeño, reconocimiento del éxito.**

En muchas empresas familiares son únicamente los familiares los que están empleados en la misma.

Las empresas familiares trabajan en torno a la familia, pero es vital en el proceso de profesionalización la sinceridad y la capacidad de la empresa para cuestionarse respecto al desarrollo de las funciones por parte de los familiares.

Cuando un empresario contrata a un empleado normalmente examina las cualidades que tiene que tener para el puesto, sus conocimientos, su experiencia, todo aquello que le permite lograr entender con más claridad si la persona es la adecuada para lo que busca.



Sin embargo, cuando hablamos de contratar a familiares, no se tiene en cuenta lo anterior. Esto deriva en una mala decisión, ya sea por la falta de capacidad de la persona, desconocimiento del trabajo, excesivo sueldo para el trabajo que realmente desarrolla, etc...

*Lo más importante es la capacidad, formación y experiencia de cada individuo y no el parentesco.*

Si la persona que se está contratando para el puesto nunca ha desarrollado el trabajo por el que se le va a pagar puede que se demore el proceso y se tenga problemas en el futuro.

Uno de los errores típicos que se suelen dar en las empresas familiares, es el de exigir al empleado familiar en menor medida que al empleado externo. Siendo el pensamiento que acompaña a este error el siguiente;

Por solo el hecho de ser familiar, posees el derecho a un trabajo en la empresa y no solo eso, también el derecho a un sueldo hagas lo que hagas.

Este pensamiento se convierte en una carga para la empresa, ya que puede llevar al miembro de la familia a no cumplir adecuadamente con su labor, lo que provoca que la empresa no pueda avanzar correctamente.

Estas políticas de trabajo frecuentes en las empresas familiares derivan en aspectos negativos que afectan a toda la organización como pueden ser;

- Poner a un familiar en una posición que no responde a sus competencias.
- Inventar un puesto que no es necesario.
- Aceptar un desempeño menor al necesario por el hecho de ser un miembro de la familia.
- Pagar un sueldo no consecuente por las tareas que realmente se desarrollan.



Generalmente el fundador no toma conciencia de que son errores que pueden causar serios problemas en la empresa.

Los familiares tienen que lograr comprender que son la cara visible de la empresa y su imagen, no solo deben trabajar bien sino además deben trabajar mejor y más que nadie, deben ser quienes dan el ejemplo al resto de los empleados.

Muchas veces los empleados “respetan” más a un empleado no familiar que a un miembro de la familia, incluso cuando este tiene un cargo mayor en la empresa, debido a que observan que es el empleado externo quien tiene más responsabilidades dentro de la organización, ya sea por contar con mayores conocimientos, habilidades, experiencia que derivan en un trabajo eficaz.

Es uno de los requisitos en el proceso de profesionalización de la pyme familiar, establecer normas para contratar recursos humanos que se aplican a familiares y no familiares. Los familiares no deben tener un trato “especial” y se debe exigir el mismo rendimiento a todos los empleados, familiares o no. Las normas de la empresa tienen que ser respetadas por todos por igual.

Cuando la compañía se maneja profesionalmente y la separación familia – empresa se ha consumado, la mayor parte de estos problemas mencionados, desaparecen o al menos se reducen al mínimo.

Una empresa profesionalizada no tiene dificultades para encontrar gente de afuera talentosa y dispuesta a trabajar para ellos.

La incorporación de empleados ajenos a la familia a distintas funciones en la organización, le permite a la empresa obtener capacidades específicas. Son quienes se convierten en las herramientas que ayuda a enfrentar los desafíos de la competencia y los mercados, permitiendo el crecimiento y continuidad de las empresas familiares.



Contar con un grupo de gente valiosa generará, a mediano y largo plazo, un semillero de profesionales. De este modo, la empresa contará sólo con aquellas personas calificadas.

### *Reconocimiento a los empleados*

En una PYME profesionalizada se le da importancia a la motivación del personal. Es importante para este tipo de empresas contar con un personal motivado.

El reconocimiento y la remuneración del personal de la familia y los empleados ajenos a la misma tiene diversas formas, que van desde el simple agradecimiento verbal a las bonificaciones en efectivo y los programas de incentivo.

Una organización profesionalizada, entiende que, fomentar la motivación de sus empleados, resulta ser un paso esencial para mejorar la productividad y el compromiso de sus trabajadores.

### **c) Mejora en todas las áreas de la empresa. Continuidad en el mercado.**

Un equipo de profesionales al mando de una empresa eleva la posibilidad de que el negocio sea competitivo y rentable. Por tanto, estos dos factores garantizan la permanencia en el mercado.

Quien decide profesionalizar su empresa deberá ser cuidadoso en la selección y formación de los miembros del equipo directivo.

No necesariamente este equipo estará compuesto únicamente por miembros de la familia. Pueden integrarlo profesionales ajenos a la familia y a la propiedad de la empresa.

Un equipo de profesionales al frente de una empresa, incrementa la posibilidad de que la empresa será rentable, genere una ventaja competitiva que le permite permanecer en el mercado.



#### **d) Desarrollo de la gestión estratégica.**

Llega un momento en el desarrollo de toda empresa en que el dueño alcanza un punto de saturación después del cual ya no puede hacer nada por sí solo. Puede intentarlo, pero esto significa que ha dejado de hacer un uso efectivo de su tiempo.

El fundador está acostumbrado a hacer y deshacer a su manera. Pero llega un momento en el que debe delegar.

Suele ocurrir muchas veces, sobre todo en este tipo de empresas, que sea el dueño quien atiende por ejemplo el teléfono. Resulta fundamental, que el fundador logre comprender que, actuando de esta manera, no le está agregando valor a su empresa. Es aquí donde debe replantearse si el delegar esta función en otra persona le generará más valor a la compañía.

La profesionalización exige que el fundador se transforme en un empresario. Delegando aquellas funciones que se convierten en una pérdida de tiempo, ya que le impiden concentrarse en aquellas cosas que realmente pueden aportarle valor a la empresa. Este solo debe destinar su tiempo a ser director de su compañía.

En una empresa profesionalizada, el fundador debe enfocarse en la gestión estratégica.

La importancia de la dirección estratégica radica en su vinculación directa con los resultados empresariales.

Entendemos a la estrategia empresarial como la búsqueda de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia.

La estrategia empresarial es la base del camino que opta por recorrer una organización para el logro de sus objetivos.



**e) Creación de bases sólidas para una sucesión exitosa.**

*Brindar asesoramiento al miembro de la familia que ocupe el puesto del fundador.*

Se necesitan profesionales para ayudar en la transición al futuro líder. Si el fundador deja la compañía, pero formó un equipo con gran capacidad para dirigirla, entonces los sucesores, si es que no son profesionales, estarán apoyados por un grupo que sabe cómo manejar de manera correcta la empresa.

*Seleccionar a un empleado no familiar que tenga el perfil que necesita la empresa.  
Brindándole la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su nueva función.*

Muchas veces los miembros de la familia, que trabajan en la empresa, no cuentan con las competencias suficientes para dirigir el negocio, ni la personalidad adecuada para ese rol.

Es entonces, en donde debe observarse dentro de la empresa, si entre los empleados no familiares, existe una persona que sí posee las características necesarias.

*Colocar a un profesional en el puesto del fundador, si no existe en la empresa nadie que pueda llevar a cabo las funciones que él realiza.*

Suele ocurrir que, al momento de plantearse la sucesión, la empresa no cuente con la persona adecuada para ocupar ese cargo de gran responsabilidad.

Es en estos casos, en donde debe plantearse la búsqueda de un director externo.

Las competencias profesionales de un director externo darían más seguridad a las distintas decisiones que se necesiten tomar, ayudando a desarrollar una visión común entre todos los miembros de la familia.

La profesionalización juega un papel importante para la operación y la sucesión en este tipo de negocios, permite a la empresa dar un paso decisivo para lograr su desarrollo y manejar los conflictos que puedan presentarse entre los miembros de la familia.



## Protocolo Familiar

El Protocolo Familiar es un instrumento que regula las relaciones entre los miembros de la familia y la empresa.

La complejidad que presenta este tipo de empresas, dada por los elementos personales y profesionales que confluyen en la misma es lo que impulsa en ocasiones la necesidad de elaborar un Protocolo Familiar.

Esto implica articular un conjunto de pactos y/o códigos de conducta que garanticen la permanencia de las sociedades de carácter familiar en un entorno económico cambiante, globalizado y competitivo, dotándolas de una mayor profesionalización.

Se trata de un mecanismo de reflexión que trata de dar respuesta a problemas como la titularidad, la sucesión y gobierno de una Empresa Familiar y que pueden llegar a afectar a las relaciones profesionales, económicas e incluso personales entre familia y empresa.

Tal acuerdo marco conforma un compromiso que contribuye al equilibrio entre las cuestiones empresariales y familiares, para el cual será necesario delimitar exactamente los intereses de las familias y los de la sociedad para evitar interferencias de un lado o de otro, causa habitual de crisis en las Empresas Familiares.

El Protocolo indica que la familia que lo ha suscripto ha debido pasar por un proceso de reflexión logrando los consensos necesarios para definir claramente cuáles son sus valores, su misión y visión y rumbo.

Durante el proceso de redacción, dicho consenso no se alcanza a partir de la votación de mayorías, sino que es necesario hablar, discutir y reflexionar el tiempo que sea necesario para lograr el acuerdo de todos.



Estos pactos volcados por escrito, brindan al negocio una enorme ventaja competitiva ya que generan un marco de certezas que eliminan la improvisación, la imprevisibilidad y la incertidumbre que caracteriza a las Empresas Familiares. Una empresa “protocolizada” muestra a terceros contratantes, proveedores y empleados una imagen de previsibilidad, sustentabilidad y solvencia que le agrega valor y le podrá por ende diferenciarse de la competencia.

El documento se inicia, generalmente, con un **Prólogo**, donde se define el alcance, quien participa, el objetivo, la visión de la Empresa y de la Familia, los valores que tienen y los que se comprometen a desarrollar.

Luego se soporta en cuatro pilares fundamentales;

#### 1. El trabajo de los familiares en la Empresa

¿Cómo elegimos a los familiares que vayan a trabajar en la empresa?

¿Tenemos obligación de darle trabajo a todos?

¿Están todos obligados a trabajar en la Empresa?

¿Pueden trabajar los familiares políticos?

¿Qué requisitos deben cumplir los familiares que quieran trabajar en empresa?

¿Cómo evaluamos a los familiares que trabajan?

¿Quién los evalúa?

¿Qué hacemos si alguno no cumple con las expectativas?

¿Quién despide al familiar que no cumple o se alinea con los valores familiares?

#### 2. Los órganos de gobierno

¿Cómo vamos a gobernar la empresa?

¿Cuántos directores en el directorio?

¿Quién los nombra?

Requisitos para ser director



¿Cada cuánto se reúnen los socios, los directores y los gerentes?

¿Qué información imprescindible deben manejar los socios?

¿Qué derechos tienen los accionistas? ¿Qué obligaciones?

¿Cuáles son las responsabilidades de los directores, de los gerentes, de los socios?

¿Cómo gobernamos la familia?

¿Quién organiza la Asamblea Familiar? ¿Quiénes participan?

¿Cuántos consejeros familiares, titulares y suplentes? Responsabilidades del Consejo de familia.

¿Cada cuánto se reúnen?

### 3. La propiedad

¿Quiénes deben tener acciones de la empresa?

¿Queremos mantener la empresa siempre en manos de la familia?

¿Podemos venderla?

¿Qué hacemos si alguien quiere vender sus acciones?

¿Quiénes tienen la prioridad de compra de acciones?

¿Cómo aseguramos el equilibrio de poder entre las distintas ramas familiares?

¿Cómo evaluamos la empresa?

¿Cómo enfrentamos el conflicto entre los socios que trabajan y los que no trabajan?

¿Cómo aseguramos la liquidez de los socios que no trabajan? ¿Cómo aseguramos la reinversión necesaria?

¿Cómo aseguramos el nivel de vida de los fundadores cuando se retiren?

¿Constituimos un fondo de contingencia? ¿Qué monto? ¿Quién lo administra?

### 4. La sucesión

¿Hasta qué edad los familiares pueden ocupar puestos de gestión?

¿Hasta qué edad puestos de dirección?



¿Cómo elegimos a los sucesores?

¿Cuánto tiempo deben trabajar juntos?

¿Cómo evaluamos a los sucesores?

¿Quién los evalúa?

Plan de contingencia ante imprevistos en la sucesión.

Cada familia se planteará sus propias preguntas y obtendrá sus propias respuestas, decidirá qué puntos regular y cuáles no, cuáles quedarán resueltos en esta generación y cuáles se pondrán en marcha en la próxima generación.

Por último, se agregan las cláusulas especiales;

¿Cómo solucionamos los conflictos entre familiares?

¿Quiénes participan?

¿Qué hacemos si alguien no cumple con lo pactado en este documento?

¿Qué hacemos si un familiar necesita dinero por un apuro personal? ¿Tenemos obligación de ayudar a los familiares en apuro?

¿Quién decide qué tipo de ayuda?

Si alguien de la familia propone un nuevo negocio, ¿lo ayudamos en la inversión o invertimos solo en negocios para la familia?

¿Cada cuánto tiempo revisamos el protocolo para ver si hay que modificar algo?

¿Cómo regulamos el uso de los bienes de la empresa, vehículos, casa de campo, etc.?

Una vez redactado el documento que establece las reglas de juego que trataran de impedir que los problemas de la Familia Empresaria no afecten a la Empresa Familiar y viceversa el proceso no culmina, comienza. La experiencia nos dice que lo más difícil es la implementación de este reglamento, hay que generar nuevos hábitos de comportamiento, hay que respetar reglas nuevas, que nos hacen democratizar la información, por lo tanto, anulan el dominio total de la información y esto genera algunas resistencias.



Deben obligarse a cumplirlo y ayudarse a respetarlo, es la única manera de gestionar a la Familia Empresaria para que disfrute de ese tesoro escondido en su estructura y lo vayan transmitiendo de generación en generación.



## Por lo tanto...

✚ La profesionalización es un proceso de transformación gradual, que implica un cambio de mentalidad en la organización, que pasa de tomar decisiones de forma intuitiva a tomar decisiones de forma analítica.

✚ Entre los obstáculos más comunes que atraviesan las empresas familiares al momento de profesionalizarse encontramos; las preferencias y sentimientos que vinculan a los miembros de la misma, la falta de interés hacia lo que ocurre fuera de la organización y de capacitación, y otras que a su vez se derivan de las mencionadas.

✚ Sin más, consideramos que el obstáculo más relevante a la hora de intentar comenzar con el proceso de profesionalización, es el cambio de generación acompañado con el proceso de sucesión. El temor del propietario de ceder el mando a la nueva generación.

✚ Son muchas las veces en las que las empresas demuestran que no cuenta con la capacidad de detectar al mejor sucesor, como así también el mejor momento para el retiro del fundador.

✚ Es en estos casos, en los que consideramos que, lo que están necesitando las empresas son profesionales que colaboren en el proceso de transición del futuro líder.

✚ De los beneficios que otorga la profesionalización se destacan; la selección, evaluación y remuneración con pautas claras y objetivas, oportunidades de desarrollo para los empleados y remuneraciones acordes a su trabajo y desempeño, mejora en todas las áreas de la empresa y continuidad en el mercado, desarrollo de la gestión estratégica y fundamentalmente la creación de bases sólidas para una sucesión exitosa.

✚ Una empresa familiar profesionalizada cuenta con bases sólidas para lograr a futuro una sucesión exitosa. En donde, si el fundador deja la compañía, pero formó un equipo



con gran capacidad para dirigirla, entonces los sucesores, si es que no son profesionales, estarán apoyados por un grupo que sabe cómo manejar de manera correcta la empresa.

🚦 Suscribir un Protocolo Familiar, a través de un proceso dialogado y correcto contribuye de manera eficaz a la armonía familiar y a la continuidad de la empresa.



## Caso de éxito

### CAFÉ CABRALES

Empresa familiar dedicada a la producción de café, fundada en 1941 por Antonio Cabrales, subsiste hoy como negocio cien por ciento nacional, conducida por sus sucesores con rotundo éxito. Martín Cabrales, de 42 años de edad, es abogado de profesión y hoy, como tercera generación, conduce – junto a su hermano y primos – la firma creada por su abuelo hace 40 años.

Entrevistado por Clarín<sup>18</sup>, el profesional no duda en afirmar que “a pesar del cambio generacional, mi padre y mi tío siguen muy vigentes en la empresa. Ellos nos transmiten su experiencia sobre café y las formas de gestionar la compañía. También escuchamos mucho a nuestros gerentes, pero lo importante es que entre los primos hemos conformado un bloque muy consolidado”. Asegura también que la buena relación que se vive en el ámbito empresarial no es casual, puesto que las generaciones anteriores se ocuparon de que la relación familiar fuera sólida en el afecto, por sobre todas las cosas.

Sin embargo, según entiende Martín Cabrales, cada uno de los integrantes de la familia son conscientes de que el portar un apellido no los habilita a ocupar un puesto de decisión dentro de la compañía. “En una empresa familiar siempre hay que prever los problemas que surjan por la sucesión. Nuestros hijos serán la cuarta generación, y para cuando ellos lleguen, tendremos que tener las cosas en orden. Es muy importante hablar de los escenarios posibles, definirlos, enmarcarlos y resolverlos”, dice Martín respondiendo a la consulta del periodista sobre la necesidad de separar las cuestiones profesionales de las familiares en su empresa.

---

<sup>18</sup> (Boragni, 2004, pág. 6)



En relación a la necesidad de profesionalizar la compañía, no dudó en afirmar que “yo soy un creyente del trabajo en equipo, y creo que es importante que cada uno desarrolle su vocación en el área para el que es más idóneo. Pero también que los que se incorporen estén preparados.” En este sentido, en su gestión perfeccionó un “protocolo familiar” en el que – entre otras cosas – estableció los requisitos y condiciones que deben reunir los socios y miembros de las familias involucrados para desempeñar determinados cargos en la sociedad, teniendo en cuenta capacidades técnicas o relacionadas con la instrucción formal, conjuntamente con competencias emocionales que considera óptimas para cada caso.

La cuestión de la profesionalización es destacada por el profesional, como la condición necesaria que llevó a su empresa de raíz netamente familiar a ser una de las empresas líderes del rubro en el mercado nacional, incluso a participar en el mercado regional con éxito. Muestra de ello es la constante apuesta que la firma hace a la profesionalización de sus propios recursos, así como el incentivo a sus hijos en cuanto al desarrollo profesional, personal y humano necesarios para continuar con la gestión del negocio.

Hoy comparte el orgullo de seguir siendo empresa familiar, con toda su familia, apostando con esperanza a la transmisión de la compañía a la siguiente generación, como negocio en marcha y con mucho futuro por delante (Vogelmann, 2008) <sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> (Vogelmann, 2008, págs. 91-93)



## Conclusiones del Caso

Factores claves de éxito:

- Incorporación de hijos de los socios fundadores, transmitiéndoles cuál es su visión y misión del negocio, así como también quienes son los miembros familiares que pueden incorporarse a la empresa. Definición de Protocolo Familiar.
- Desarrollo profesional de su capital humano.
- Definición de proceso de gestión eficiente que acompaña al negocio en marcha con vistas a su crecimiento y su permanencia futura.



## Caso - falta de profesionalización

**Tres hermanos** dirigen desde hace más de 20 años una empresa de productos muy exitosa. Entre ellos, constituyen una sociedad de iguales, iniciada con un local de venta al público. A pesar de la igualdad de derechos y de aportes, dos de los socios ejercen un liderazgo más destacado que el tercero, lo que se aprecia en la toma de decisiones referidas a la conducción general.

En determinado momento, el mayor de los hermanos comienza a vislumbrar su retiro, situación que enfrenta con duda y ambivalencia. Quiere y no quiere seguir perteneciendo a la empresa. Su situación económica personal está ampliamente consolidada, pero disfruta también de su trabajo, al que aplica una considerable cuota de creatividad y dedicación personal. Sus aportes son muy interesantes para el desarrollo de los negocios. Sin embargo, no son reconocidos por sus hermanos socios. Este hecho ocasiona insatisfacción entre ellos.

El negocio fue cambiando. Lo que inicialmente constituyó una gestión comercial fue adicionando un proyecto industrial. Al momento de solicitar la consultoría, la empresa poseía una planta donde trabajaban más de cien personas, y oficinas centrales desde las que se organizaban la comercialización, la venta, la atención a proveedores, la administración y la supervisión general. No había organigrama ni funciones diferenciadas, salvo los de jefe de administración y jefe de ventas. Por lo general, estos puestos eran ocupados por empleados; tanto el nivel del rol como el nivel de los empleados se encontraban por debajo de lo requerido. El control de las finanzas lo realizaban los dueños, aunque tampoco entre ellos había funciones diferenciadas. Diariamente, desde las oficinas contiguas y en forma sistemática, intercambiaban información para la toma de decisiones puntuales relacionadas con las demandas cotidianas.



El clima de enfrentamientos y conflictos entre los socios se intensificó cuando sus hijos – cuatro en total- se incorporaron en la empresa sin roles suficientemente determinados. La sensación de “indisciplina” se fue acentuando: los jóvenes no tenían horarios establecidos ni asignaciones claras ligadas a objetivos. La evaluación de cada socio respecto del desempeño laboral de los nuevos miembros era tomada por los demás como una crítica ofensiva y cada padre salía en defensa de su hijo. Estas discusiones continuaban en la casa de cada uno, ámbito donde las esposas ejercían una influencia considerable en las decisiones empresariales.

La marcada competencia externa, favorecida por la globalización y las políticas económicas del momento, amenazaba el sector y colocaba a la firma en una situación delicada. La empresa, que había sido muy exitosa durante más de treinta años, factor del bienestar de socios y fuente de trabajo para más de 150 familias, sufría las zozobras provocadas por las turbulencias externas e internas. En este marco, los tres socios solicitaron la intervención de un profesional, en principio –según ellos- para dirimir los conflictos y las diferencias.

Desde nuestro punto de vista, el panorama era mucho más complejo. No se trataba meramente de problemas de rivalidad entre hermanos: la totalidad del sistema organizativo se encontraba comprometido ante realidades que habían cambiado significativamente desde los orígenes. Estaban en cuestión principios básicos de organización y gerencia. En particular, la familia, más allá del poder legítimo patrimonial, se convertía en un factor de desorganización y conflicto atentatorio de la continuidad<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> (Schlemenson, 2013, pág. 256)



## Puntos de conflicto

- La empresa no posee una definición clara de los límites en las responsabilidades, funciones y obligaciones de cada puesto ocupado por los socios.
- Deficiencia en la comunicación entre los socios. La empresa presenta serios problemas de comunicación interna. El orgullo de cada uno de los socios les impide aceptar el error y mantener una actitud abierta a las propuestas del resto.
- Carencia de la figura de “Líder”. La empresa contaba con tres líderes con probables visiones y criterios desiguales.

## Conclusiones del caso

Los conflictos arriba mencionados son en gran parte consecuencia de no haber planeado un proceso de sucesión; tampoco un protocolo familiar.

Cuando una empresa se gestiona profesionalmente muchos de los conflictos desaparecen o se reducen al mínimo.

La intervención de un profesional consultor requerirá un alto compromiso de los socios para llevar a cabo la transformación de la empresa. Un proceso de gestión eficiente con el objetivo de alcanzar las metas mencionadas en el presente trabajo.



## Conclusiones Finales

### Conclusión Grupal

El aporte de las empresas familiares a las economías locales, regionales y mundiales desde todo punto de vista son fundamentales por el propio impacto que generan en cualquier economía además de ser generadores de empleo y de creación de otras actividades asociadas a ellas.

Durante el trabajo presentado se observan los principales problemas que aquejan a las empresas familiares que atentan contra la propia empresa pudiendo llevarlas a una situación de riesgo que podrían truncar su continuidad.

Consideramos importante tener en cuenta la profesionalización del negocio sobre todo cuando la empresa comienza a alcanzar un tamaño considerable.

La profesionalización en las empresas familiares permite que las actividades se ejecuten con criterios empresariales, evitando que la toma de las decisiones sea influenciada por criterios familiares, que en ocasiones no son compatibles con los anteriores. Es necesario contar con un equipo directivo con experiencia en negocios y conocimientos técnicos en administración de empresas.

Al profesionalizar, se optimiza la coordinación de las diferentes áreas del negocio con personas formadas en las competencias adecuadas para los distintos requerimientos que se presentan en el transcurso del tiempo más allá de la relación de parentesco.

El proceso de profesionalización no solo conlleva un cambio de tecnologías y conocimientos sino de mentalidad en el pensamiento de los fundadores y directivos de la organización.

Los ambientes de negocios cada vez más competitivos, los avances tecnológicos, los ciclos de vida de los productos más cortos, la complejidad de los mercados, el rol de la



informática y la comunicación y consumidores cada día más exigentes, hacen que los escenarios actuales sean altamente competitivos, siendo de extrema importancia la eficiencia y la obtención de resultados. Estas son algunas de las razones más importantes que hacen necesario e impulsan a las empresas familiares a profesionalizar su gestión.

En conclusión, el análisis del presente trabajo nos sirve para comprender que un proceso de gestión eficiente en Empresas Pymes Familiares es vital para la supervivencia y perdurabilidad de la organización en el tiempo.

### **Conclusión de Julio Trungellito**

Durante el presente trabajo se observa que la profesionalización en los mandos directivos y gerenciales es un requisito importante para poder llevar adelante la empresa.

La organización, la definición adecuada de roles, las herramientas apropiadas permiten a la empresa estar preparada para enfrentar los cambios que el propio mercado exige.

Si bien en muchas de estas empresas familiares, aún invertir en la profesionalización de su empresa sigue siendo vista como un gasto, como un costo innecesario; la profesionalización es vital, casi ya una obligación si este tipo de empresas desean desarrollarse, crecer y sobrevivir en el tiempo.

### **Conclusión de Mónica Romero**

Durante el presente trabajo se puede observar que a medida que las Empresas Pymes Familiares crecen su nivel de complejidad aumenta. También se podría inferir que para crecer es necesario optimizar los recursos.

Sin duda son creadores de empleo y de muchas otras actividades y servicios asociadas a ellas que a su vez también son generadores de empleo y otros servicios (mantenimiento, generación de empresas proveedores, estudios externos de consultoría, de abogacía, etc.).



Se abre una gran oportunidad para nosotros, los profesionales, la posibilidad de poder acompañar a estas Empresas Pymes Familiares y contribuir desde nuestro lugar, con nuestra profesión a sortear las dificultades que se le presentan día a día y sobre todo ayudarlas a perdurar en el tiempo.

### **Conclusión de Paula Cabrera**

Encontré que, muchas de las empresas familiares pymes, ofrecen modos organizativos con un bajo grado de eficacia para desempeñar sus funciones.

La carencia de un proceso de gestión adecuado tiende a generar situaciones de debilidad que no permiten dar una respuesta efectiva y valida a las situaciones problemáticas actuales.

Esta vulnerabilidad se pone de manifiesto en la alta tasa de mortalidad que registran este tipo de empresas.

De esta manera, el modelo inicial desarrollado, deberá cambiar paulatinamente. La necesidad de mejorar su estructura organizacional para poder cumplir con los requerimientos del mercado.

En el presente trabajo, la propuesta son modelos profesionalizados, como procesos de adecuación a las exigencias del mercado.

Visualizo en la falta de profesionalización, uno de los principales aspectos de potencial mejoría para su fortalecimiento.

Siendo los propietarios de la empresa familiar capaces de identificar las distintas habilidades de sus empleados, formando un equipo con gran capacidad para dirigirla, pudiendo estar integrado no únicamente por miembros de la familia, sino también por profesionales ajenos a la familia y a la propiedad de la empresa.



Creo que se pueden desarrollar mejores acciones y más beneficios con administraciones profesionales, con cierto grado de independencia con los objetivos fundacionales pero abocados exclusivamente a ellos.



## Bibliografía

Alonso, A. (7 de 3 de 2020). *Empresas familiares: sustento de la economía internacional*.

Obtenido de <https://www.diariodecuyo.com.ar/suplementos/Empresas-familiares-sustento-de-la-economia-internacional--20200306-0083.html>

Antognolli, S., Bazán, R., Gallo, G., Gonzalez Unzueta, C., Grión, P., Grobocopatel, A., . . .

Montengro, C. (2012). *Empresas familiares : buenas prácticas en Argentina : resultados del Programa de supervivencia y competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro*. Córdoba: Paragraph S.A.

Boragni, C. (27 de Junio de 2004). Cabrales: los códigos familiares del buen café. *Clarín, Suplemento Económico*, pág. 6.

Botero, I., & Vazquez, P. (23 de 7 de 2020). *Empresas Familiares. Navengando la crisis*.

Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=Nx0hgPAAx9c&feature=youtu.be>

Caveggia, S., & Ales Uria , M. (2020). *Empresa familiar y derecho. Aspectos tributarios en empresas familiares*. Buenos Aires: Universidad del CEMA.

Del Río, J. (11 de 9 de 2019). *Empresas familiares. Para los especialistas, sin profesionalización no hay futuro*. Obtenido de

<https://www.lanacion.com.ar/economia/empresas-familiares-para-especialistas-sin-profesionalizacion-no-nid2286695>

Delgado, S. (4 de 3 de 2013). *Claves del éxito y fracaso en las empresas familiares*.

Obtenido de <https://collellca.wordpress.com/2013/03/04/claves-del-exito-y-fracaso-en-las-empresas-familiares/>

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

Dodero, S. (2014). *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar*. Buenos Aires: El Ateneo.

Dodero, S. (2019). *El método EFE*. Buenos Aires: El Ateneo.

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



- Nogales Lozano, F. (2007). *La Empresa Familiar y los nuevos retos de gestión*. Unión Europea: Fundación EOI, Colección EOI Empresas.
- Perkins, G. (26 de 11 de 2017). *La felicidad de la familia no puede ser el costo del desarrollo de su empresa*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/guillermo-perkins-la-felicidad-de-la-familia-no-puede-ser-el-costo-del-desarrollo-de-su-empresa-nid2085537/>
- Perkins, G. (1 de 7 de 2020). *Empresas familiares en tiempos de cuarentena*. Obtenido de <https://www.cronista.com/pyme/negocios/Empresas-familiares-en-tiempos-de-cuarentena-20200701-0002.html>
- Perkins, G. (12 de 5 de 2020). *La Empresa Familiar en tiempos de cuarentena*. Obtenido de <https://youtu.be/26ORj09VF7k>
- Roca Junyet, M. (2005). *La empresa familiar en el ordenamiento jurídico interno y comunitario en GARRIDO MELERO, M./FULGARDO*. Barcelona: Bosch.
- Rodríguez, N. (12 de 11 de 2018). *Los valores sólidos impulsan el crecimiento en las empresas familiares*. Obtenido de <https://www.pwc.com.ar/es/prensa/los-valores-impulsan-el-crecimiento-empresas-familiares.html>
- Schlemenson, A. (2013). *Análisis organización en pymes y empresas de familia*. Buenos Aires: Granica.
- Tarinas Salichs, S. (4 de 8 de 2020). *Por qué interesa crear un Protocolo de Empresa Familiar*. Obtenido de <https://www.emprendedores.es/gestion/protocolo-familiar/>
- Vogelmann, A. (2008). *¿Es la profesionalización de los recursos humanos en las Empresas Familiares la clave para crecer e insertarse en el mercado globalizado?* Universidad de Buenos Aires, Escuela de Estudios de Posgrado, Maestría de Administración, Tesis. Facultad de Ciencias Económicas.

