

Licenciatura en Administración

**“La gestión exitosa de la empresa familiar: cómo lograr armonía y tener éxito sin descuidar las relaciones de familia”**

Autor

Sierra Manuela María

Registro N° 31265

Correo electrónico: [manuela.sierra@fce.uncu.edu.ar](mailto:manuela.sierra@fce.uncu.edu.ar)

Profesor Tutor

María Federica Guevara Martínez

Mendoza, 2022

## Índice Temático

<b>Capítulo 1: Introducción</b> .....	4
1.1) Resumen Técnico.....	4
1.2) Problema de investigación .....	5
1.3) Objetivos de investigación .....	5
1.4) Hipótesis .....	5
1.5) Metodología de investigación .....	6
<b>Capítulo 2: La empresa familiar</b> .....	7
2.1) ¿Qué es una empresa familiar? .....	7
2.2) La decisión de emprender en familia .....	8
2.3) Ventajas y desventajas de la empresa familiar .....	9
2.4) Empresa familiar VS. empresa no familiar .....	9
2.5) Factores de éxito en la empresa familiar .....	12
2.6) Ciclo de vida de la empresa familiar.....	13
<b>Capítulo 3: Conflictos en la empresa familiar</b> .....	20
3.1) Qué son los conflictos.....	20
3.2) Modelo de los cinco círculos.....	23
3.3) Modelo del iceberg .....	27
3.4) La inteligencia emocional en la resolución de conflictos.....	29
<b>Capítulo 4: Trabajo en equipo en la empresa familiar</b> .....	31
4.1) Cómo trabajar en familia .....	31
4.2) Diferencias generacionales.....	34
<b>Capítulo 5: Gobierno corporativo</b> .....	39
5.1) Características del gobierno corporativo .....	39
5.2) Estructura del gobierno corporativo.....	41
<b>Capítulo 6: Sucesión en la empresa familiar</b> .....	46
6.1) Sucesión .....	46
6.2) El protocolo familiar.....	47
<b>Capítulo 7: La participación de la mujer en la empresa familiar</b> .....	51
7.1) Estudio realizado por Alicia Stivelberg.....	51
7.2) Conclusiones.....	54

<b>Capítulo 8: Casos de estudio – Empresas Familiares mendocinas .....</b>	<b>56</b>
8.1) Caso de Estudio – Empresa A: Fábrica de zapatos .....	56
8.2) Caso de Estudio – Empresa B: Venta de materiales para la construcción .....	60
8.3) Caso de Estudio – Empresa C: Fábrica de pinturas.....	64
8.4) Resumen General de los casos de estudio.....	71
<b>Capítulo 9: Análisis psicológico del conflicto en la empresa familiar .....</b>	<b>74</b>
9.1) Entrevista a Lic. En Psicología .....	74
9.2) Conclusiones de la entrevista.....	77
<b>Capítulo 10: Conclusión del trabajo de investigación.....</b>	<b>79</b>
<b>Capítulo 11: Fuentes bibliográficas .....</b>	<b>82</b>
<b>Capítulo 12: Anexos .....</b>	<b>83</b>
12.1) Cuestionario para entrevista a empresas familiares.....	83
12.2) Cuestionario para entrevista a Lic. En Psicología.....	83

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

### **1.1) RESUMEN TÉCNICO**

Una empresa es una organización o institución dedicada a actividades que buscan el beneficio económico o comercial. Una familia es un conjunto de personas que están relacionadas por un parentesco de sangre o legal. Al unir estos dos conceptos surge lo que es una empresa familiar.

Una *empresa familiar* es aquella organización comercial formada por una o más familias, donde las decisiones están influenciadas por estos y por sus propios intereses. Unir familia y empresa es una decisión que las últimas generaciones de la sociedad han tomado de forma repetitiva a lo largo de todo el mundo. Si bien es una alternativa a la hora de llevar a cabo un emprendimiento y formar una organización, el hecho de trabajar en familia es un desafío que debe tomarse con precaución y siguiendo algunas normas para garantizar el éxito de la empresa.

El solapamiento de la empresa y la familia puede ser la fuente de muchos conflictos que pueden amenazar la supervivencia de la organización. Es por esto que en esta investigación se planteará cual es la mejor forma de gestionar una empresa familiar, lidiar con los conflictos familiares y solucionarnos con el objetivo de lograr el éxito empresario y familiar, cumpliendo los objetivos planteados con el inicio de la empresa familiar.

Respecto de las empresas familiares, hay muchos escritores que han abordado la temática desde distintas órbitas: finanzas en la empresa familiar, motivación, conflictos familiares, herencia, sucesión, entre otras. Algunos de ellos son Santiago Doderó, Guillermo Perkins, Peter Leach, Claudio Ridolfi, Alicia Stivelberg, entre otros. Estos temas se continúan actualizando al día de hoy, aportando datos de relevancia, con nuevos ejemplos y nuevas formas de mejorar las empresas familiares. Partiendo de esta base y de esta información, se elaborará el presente trabajo de investigación, analizando puntalmente los tópicos de interés para el estudio.

Palabras clave: familia, empresa, conflictos, sucesión, gestión, administración.

## 1.2) PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El principal problema de investigación se concentrará en las diferencias que existen entre las empresas familiares y las empresas no familiares, así como en la forma en que las mismas se gestionan y en cómo se trabajan las relaciones familiares y laborales en un entorno donde las mismas tienden a confundirse muy fácilmente.

Algunas preguntas que se buscará responder a lo largo del trabajo de investigación son:

- ¿Cómo se gestiona la empresa familiar?
- ¿Cómo impactan los conflictos en la empresa familiar?
- ¿Cómo se solucionan los conflictos en la empresa familiar?
- ¿Cómo se separa la vida familiar de la vida laboral en la empresa familiar?
- ¿Cuál es la estructura de una empresa familiar?
- ¿Cómo se logra un buen trabajo en equipo dentro de la empresa familiar?
- ¿Cómo se lleva a cabo la sucesión de la empresa familiar?

## 1.3) OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

El principal objetivo de esta investigación es lograr un nivel adecuado de conocimiento que permita responder a las preguntas planteadas, así como otras que puedan surgir en el proceso.

A pesar de ello, más allá de las preguntas y del problema que se pueda plantear, el objetivo es conocer a fondo como se gestionan las empresas familiares y qué elementos se deben tener en cuenta a la hora de decidir emprender junto con la familia, para tener éxito en el negocio.

## 1.4) HIPÓTESIS

La hipótesis de este trabajo de investigación será la siguiente: *“toda empresa familiar puede tener el mismo éxito que una empresa no familiar si se gestionan adecuadamente las relaciones dentro de la empresa y se trabaja de forma colaborativa y armoniosa para lograr los objetivos estratégicos de la organización”*.

### 1.5) METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

- *Fuentes secundarias de investigación:* para llevar a cabo el presente trabajo de investigación se utilizarán distintas fuentes bibliográficas, expuestas en este documento, de las cuales se extraerán tanto conceptos como ejemplos y explicaciones. También se utilizarán fuentes bibliográficas online, extraídas de revistas o sitios de investigación.
- *Fuentes primarias de investigación:* se llevarán a cabo entrevistas a tres empresas familiares de la provincia de Mendoza, con las cuales se buscará obtener información real acerca de la dinámica de las empresas familiares, experiencias vividas, datos relevantes, entre otros aspectos (fuentes primarias de investigación). Se utilizarán preguntas abiertas para poder indagar de la mejor forma posible acerca los elementos a investigar. Así mismo, se realizará una entrevista a una Licenciada en Psicología, para analizar los distintos tópicos conversados con las empresas familiares, así como los temas investigados en el presente trabajo, para comprender con mayor detalle el origen de algunos conflictos que, como se verá, son frecuentes en las empresas familiares.

## CAPÍTULO 2: LA EMPRESA FAMILIAR

### 2.1) ¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR?

Una empresa familiar es aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar.

La empresa familiar implica dos o más instituciones que comparten su desarrollo en el tiempo, en busca de que en su intersección cada una cumpla con sus fines: la empresa creando riqueza; la familia generando felicidad; las personas logrando su realización personal.



FUENTE: SANTIAGO DODERO

Una de las principales características empresa familiar es el deseo de sus fundadores y sucesores de que la propiedad y la gestión de la empresa se mantengan en manos de la familia. Se busca que la empresa prospere y continúe, y algunas razones para desear esa continuidad son:

- Ofrecer una oportunidad a los hijos, ya sea proporcionar la posibilidad de independencia, control de su futuro y autonomía, así como darles la oportunidad de crecimiento personal y creatividad.

- Conservar la herencia, ya sea generar, mantener, consolidar una tradición, una historia, unas raíces o crear algo que permanezca en el tiempo.
- Mantener unida a la familia ya sea contribuyendo a que la familia trabaje junta, fortalecer los lazos familiares o permitiendo a los hijos pasar más tiempo juntos.
- Crear ventajas económicas y riqueza y garantizar la seguridad económica a la familia.
- Asegurarse ingresos y proyectos personales tras su retirada.

## 2.2) LA DECISIÓN DE EMPRENDER EN FAMILIA

Cuando la familia toma la decisión de comenzar con una empresa, un emprendimiento que será gestionado de forma conjunta por miembros de la misma familia, se embarcan en un gran desafío que no todo el mundo es capaz de superar.

El desarrollo de una empresa familiar implica no solamente el factor de estrés de emprender y comenzar un nuevo negocio, sino también el hecho de convivir en el mismo, donde tienden a mezclarse las relaciones y sentimientos de la familia dentro de la empresa. Esto significa que muchas veces son los criterios de la familia los que acaban dominando sobre los criterios empresariales, lo cual puede afectar seriamente la supervivencia del negocio si no se saben gestionar adecuadamente. Es muy necesario lograr una separación entre los aspectos personales de la familia respecto de los empresariales, para de esa manera poder trabajar armoniosamente y fortalecer los vínculos dentro y fuera de la organización.

Debe recalcar también que no solamente la familia va a condicionar y determinar la marcha de la empresa, sino que también la empresa va a penetrar e influir en la vida familiar, y allí la importancia de saber gestionar ambas correcta y racionalmente.

Por estas razones es que la familia debe evaluar con criterio y responsabilidad el hecho de tomar la decisión de comenzar con una empresa gestionada por la familia. Analizar a priori las ventajas y desventajas de crear una organización con estas características es fundamental.



### 2.3) VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las ventajas de trabajar en familia son muchas, pero por sobre todo se debe resaltar el hecho de la confianza y comodidad que se tiene entre sus miembros, lo que genera un entorno ideal para el emprendimiento. Entre otros aspectos positivos puede recalcarse:

- Afecto y comprensión entre los miembros de la organización.
- Conocimiento y formación.
- Pertenencia y orgullo de ser parte.
- Flexibilidad y compromiso.
- Confidencialidad.
- Visión de largo plazo respecto de la empresa.
- Cultura organizacional definida desde el inicio.

A pesar de las ventajas, es importante, como se ha mencionado, tener en consideración los aspectos negativos de la empresa familiar. Principalmente se debe comprender el conflicto que puede surgir entre los miembros de la familia y cómo los mismos pueden afectar el rendimiento de negocio. También puede mencionarse:

- División confusa de tareas, roles indefinidos.
- Gobierno paternalista.
- Dificultades en la sucesión.
- Problemas emocionales.
- Tensiones financieras.
- Estructura poco definida o difícil de definir.

### 2.4) EMPRESA FAMILIAR VS. EMPRESA NO FAMILIAR

Son infinitas las diferencias que pueden encontrarse entre aquellas organizaciones que están dirigidas por familias, respecto de aquellas empresas tradicionales, cuya dirección recae en personas que no están unidas por un vínculo

familiar. Para analizar estos puntos de divergencia, se tendrán en cuenta algunos aspectos de las empresas.

Para comenzar, se puede mencionar, respecto de los **accionistas**, que en el caso de la empresa no familiar pueden existir muchos dueños o accionistas, por lo cual la propiedad está fragmentada y nadie es lo suficientemente fuerte para influir personalmente. Además, si algún accionista se encuentra disconforme con la organización, puede vender su porción y retirarse. Por otro lado, en la empresa familiar, puede decirse que la propiedad está concentrada en unos pocos accionistas, con mucha voz e influencia y una difícil salida de la empresa, en lo cual radica uno de los factores del éxito de estas organizaciones (ya que se trabajará con más esfuerzo para sacarla adelante). En estas suele también ocurrir que los accionistas no trabajen en la empresa y tengan una participación pequeña en ella, por lo cual no suelen ser tenidos muy en cuenta ni están muy informados de la situación o gestión de la organización. Respecto de la salida de la empresa familiar, debe recalarse que resulta mucho más compleja que en una empresa no familiar, debido no solamente al compromiso que implica ser parte de la familia y la empresa, sino también al afecto y apego sentimental respecto de ella.

El segundo aspecto donde se encuentran grandes diferencias entre estos dos tipos de organizaciones es lo que refiere al **management**. En la empresa no familiar el directorio tiene una clara definición de roles, los gerentes tienen un gran poder, la selección del management se da a través de procesos formales, la toma de decisiones es racional, lenta y burocrática, la comunicación es formal y se abordan todo tipo de tópicos y asuntos, la relación entre miembros está basada en vínculos profesionales, hay evaluaciones de desempeño a corto plazo y hay una expectativa de continuidad de los altos mando de corto plazo, ya que si no obtienen resultados positivos para la empresa son desplazados con facilidad. Por otro lado, respecto de la empresa familiar, en el directorio hay confusión de roles y tareas que muchas veces se entrelazan y mezclan entre los miembros, los gerentes deben trabajar en armonía con los accionistas y compartir el poder, la selección de personal y miembros es llevada a cabo de manera informal y basándose en la

confianza en los miembros de la familia, la toma de decisiones es rápida y muchas veces es realizada de forma intuitiva más que racional, la comunicación no solamente es informal sino que también tiene un gran componente afectivo y emocional involucrado, las evaluaciones de desempeño son a largo plazo y muchas veces no se toman con la seriedad con la que se debería, y la continuidad de los miembros de la empresa es de largo plazo, haciéndose compleja la toma de decisiones respecto del desplazamiento o no de familiares que no trabajan de la mejor manera.

En tercer lugar, se puede diferenciar lo que es el proceso de **sucesión** en las empresas. En las empresas no familiares, la sucesión se puede planificar y llevar a cabo de una forma mucho más simplificada y armoniosa que en las empresas familiares, ya que no prima el componente afectivo en ellas. La designación de nuevos directores y gerentes es más sencilla y rápida, pudiendo elegir de entre un gran número de candidatos, con altas calificaciones y preparación para el puesto. Por el contrario, en las empresas familiares el proceso de sucesión es un tema tabú y muy complejo de tratar. En la gran mayoría de los casos, la sucesión no es preparada con tiempo y responsabilidad, por lo que muchas veces llega el momento y no se sabe cómo actuar. Respecto de la designación de nuevos gerentes y personal de alto rango, se suele elegir de entre muy pocos candidatos y puede ser una decisión muy difícil de tomar debido a la responsabilidad emocional que ello implica.

Respecto de la **estrategia financiera**, también pueden encontrarse grandes diferencias. En las empresas no familiares se busca minimizar el riesgo financiero, virando el negocio hacia aquello que brinde mayor rentabilidad e ingresos. Además, el pago de dividendos es utilizado como una estrategia para hacer más atractivo el negocio para los accionistas. En las empresas familiares, generalmente los negocios suelen ser tradicionales y poco atractivos, con algunas dificultades para innovar, además de que prevalece la idea del financiamiento propio. Es por esto que el pago de dividendos, durante las primeras décadas de la empresa familiar, es destinado a la reinversión de los mismos para obtener financiamiento.

Acerca del **control** en las empresas, en aquellas no familiares poseen sistemas de control más burocráticos y acordes a su volumen, mientras que en la empresa familiar el control se basa más que nada en la confianza y además se tiende a demorar la decisión respecto de implementar sistemas de gestión ya que no se considera necesario por los fundadores.

Puede hablarse también de diferencias en la **estrategia empresarial**. En empresas no familiares, esta estrategia es de crecimiento constante, siempre buscando mayor rentabilidad, desarrollando planes estratégicos basados en modelos académicos y pasando todas las decisiones estratégicas por el directorio. En empresas familiares, el crecimiento del negocio se basa en la visión y capacidad de uno o pocos familiares, adoptando una estrategia muy influenciada por los intereses y valores de la familia, y generando un plan estratégico que parte de la visión del fundador, quien decide todos los aspectos de la misma.

## 2.5) FACTORES DE ÉXITO EN LA EMPRESA FAMILIAR

Alcanzar el éxito es una de las principales metas de toda empresa. Pero para una empresa familiar se puede tornar más difícil. Por esto es que deben tenerse en cuenta algunos factores a analizar para asegurarse el camino más simple hacia la búsqueda del éxito.

- *El tamaño y la estructura de la familia:* como se verá a lo largo de la investigación, la estructura que adopte la empresa familiar no es un factor que se libra al azar, sino que requiere de una buena base y fundación para prosperar.
- *Los valores familiares:* es muy importante que la familia incorpore en la empresa aquellos valores que los identifican como tal.
- *La filosofía de la familia sobre sus empresas.*
- *Los objetivos e intereses profesionales de los familiares:* buscar que todos los miembros de la empresa tengan el mismo rumbo y los mismos objetivos para conducir la empresa de forma alineada.
- *La dinámica familiar y su impacto sobre la empresa.*

- *La participación de la familia en la dirección de los negocios.*
- *Las competencias profesionales de quienes dirigen la compañía.*
- *La personalidad de los directivos y su habilidad para trabajar en equipo.*
- *La sucesión de la empresa:* criterios para su desarrollo, elección e implementación.
- *La cultura de la empresa:* muy relacionado con los valores y cultura propia de la familia.

## 2.6) CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR

A diferencia de la empresa no familiar, en la empresa familiar el ciclo de vida de la misma se ve impactado y afectado por factores emocionales que alteran su normal funcionamiento, generando diferentes crisis que la familia y la empresa deben lograr superar para crecer y seguir en el mercado. Este ciclo de vida está formado por 6 etapas:

*Etapa 1: el fundador emprende el negocio.*

Es la etapa inicial de la vida de la empresa, en la que el que inicia el emprendimiento pone el acento en aprovechar una oportunidad de negocio que percibe y se entusiasma por llevarla adelante. Se podría decir que el fundador “ve la oportunidad donde los demás no ven”. Su plan de negocio podría estar escrito en una servilleta de papel en la que escribe para contarle a un amigo o familiar el modelo del negocio que pretende desarrollar. Como se observa, el fundador tiene una clara visión que la ejecuta con pasión y con una enorme capacidad de trabajo que lo lleva a superar los innumerables obstáculos para conseguir que su proyecto se haga realidad.

La *primera crisis* es por falta de delegación del fundador. Los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan hasta un punto en que ya no puede hacer todo como antes, porque pueden surgir problemas de productividad, comerciales e incluso financieros. El fundador debe tomar una decisión crítica para superar esta etapa, que es la de incorporar gente en quien pueda delegar algunas de las funciones que antes cumplía él. Se resiste porque no les tiene suficiente

confianza de que vayan a hacer bien su trabajo, y porque no tiene tiempo ni ganas para controlarlos. Al fundador le cuesta ir delegando conforme la empresa va creciendo y se convierte en el cuello de botella para la profesionalización de la organización. En cierto sentido se entiende porque, cuando ha delegado, las cosas no se hicieron como él quería. También es cierto que eso es así porque no cuenta con personal idóneo en quien delegar, y entra en un circuito vicioso del que le cuesta salir por sí mismo. Por esta razón le resulta tan difícil lograr mandos medios talentosos y con potencial de desarrollo.

*Etapa 2: crecimiento de la empresa por un nuevo estilo de liderazgo del fundador.*

Para esta nueva etapa, el fundador tiene que desarrollar nuevas competencias, como son las de liderar un equipo con las personas que ha incorporado a la organización. Esto supone una cierta estructura funcional en la que se asignan tareas a individuos que deberán tomar decisiones y dar cuenta de ellas. La comunicación es bastante informal, pero más compleja por la nueva estructura organizativa que da origen a esta etapa. El sentido de misión lo comunica a su gente con tal pasión que desarrolla en ellos un fuerte sentido de pertenencia, que se manifiesta por el gran compromiso que asumen por alcanzar los objetivos de la empresa. De este modo, consigue el fundador una formidable ventaja competitiva que es solo pensable para la empresa familiar, aunque no todas lo consiguen, que es cuando el fundador no ha sabido superar la crisis propia de esta etapa en la que el gobierno sigue concentrado en su persona.

La *segunda crisis* es por el ingreso de los hijos. Se produce una superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa, es decir, el padre es padre en su casa, pero jefe en la compañía, mientras que los hijos verán a los padres siempre como tales aun cuando sean sus propios jefes. La confusión de estos roles entra en conflicto con facilidad o, al menos, provoca discusiones que no favorecen la calidad de trabajo ni de vida familiar.

El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por encima de lo preparados que puedan estar para cumplir sus responsabilidades en la organización, las cuales, por cierto, no suelen estar claras.

La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir. Los hijos, especialmente cuando ingresan a la empresa luego de graduarse en la universidad, lo hacen con la ilusión de poner en práctica mucho de lo aprendido, y que por ese motivo los padres puedan sentirse orgullosos de ellos. Esto supone querer realizar cambios que no serán percibidos con agrado por el fundador, porque este se siente molesto con las críticas que sus hijos realizan como para introducir los cambios que consideran que la compañía necesita. Además, los hijos se sienten desmotivados por la falta de reconocimiento por parte del fundador (y padre), ya que él suele estar más focalizado en marcar lo que se hace mal o lo que está pendiente de realización que los logros alcanzados por sus hijos.

En esta etapa surge el conocido "choque generacional". Las diferencias generacionales son más acentuadas con la velocidad de los cambios en la tecnología. Las nuevas formas de comunicación por la vía de las redes sociales y el multiuso de los teléfonos celulares están modificando la forma tradicional de hacer negocios, y cada vez aparecen más rápido nuevas tecnologías que dejan obsoletas a las anteriores. Estos cambios cuestionan el modelo que hizo exitoso al fundador y hacen evidente la necesidad de readaptación. Lo que para el hijo es algo obvio para su padre no lo es, por eso los jóvenes, muchas veces, no entienden por qué sus padres se resisten al cambio.

Algunos conflictos que se pueden dar son:

- Padres e hijos no suelen trabajar en equipo, por ello el fundador deberá saber comunicar su visión, su modelo de negocio e inculcarles pasión por la empresa, alimentarles sus sueños y lograr que vivan los valores que intentaron inculcarle con su cónyuge. Pero, sobre todo, el fundador tendrá que consensuar con sus hijos tareas y responsabilidades, lograr que cada uno se sienta comprometido por sacar la compañía adelante, y lograr que sus hijos se entiendan trabajando juntos sin tener el fundador que actuar de árbitro en sus peleas.
- La falta de autocrítica es algo común tanto en el fundador como en sus hijos. Los familiares suelen estar más orientados a ver los errores o defectos de los



demás. La crítica es tomada como algo personal que desmotiva y produce reacciones negativas, en lugar de usarla como medio de mejora y, como consecuencia de ello, se originan conflictos que podrían haberse evitado con buena comunicación y herramientas de resolución de conflictos.

### *Etapa 3: crecimiento por el aporte de los hijos.*

Si el fundador consigue superar la crisis anterior, es decir, lograr que sus hijos trabajen en equipo con él, entonces la empresa podrá seguir creciendo en virtud de la sinergia que los hijos habrán logrado con sus padres para emprender nuevos negocios y dirigir mejor la organización, y por el compromiso que los empleados siguen manteniendo con el fundador. Fundador, hijos y empleados ponen lo mejor de sí para sacar la empresa adelante.

La *tercera crisis* es el conflicto entre hermanos. Es natural que los hermanos se comparen entre sí, lo han hecho desde niños, reclaman a sus padres cuando sienten que uno de sus hermanos recibió algún privilegio y él no, acusando que es menos querido. Además, ya desde chicos, los hermanos tienen una memoria sorprendente para recordar las veces que han sido menos favorecido por sus padres respecto a alguno de sus hermanos. En muchos casos, llegan a crear resentimientos que se manifiestan con consecuencias irracionales cuando son adultos. Lo habitual es que los hijos no ingresen a la empresa familiar a través de un procedimiento formal como lo hacen los demás empleados, sino que comienzan en el área que más les gusta, como consecuencia de la pregunta frecuente que realizan los fundadores a sus hijos: “¿en qué te gustaría trabajar?”, sin saber si está capacitado para esa función.

En esta etapa es cuando más necesario es profesionalizar la empresa, y se comienza por los familiares que trabajan en ella. La definición de funciones y responsabilidades con objetivos y metas que pudieran ser medidos por indicadores (KPI) permitiría conocer el desempeño de cada miembro de la organización, sea o no familiar, y tomar decisiones a partir de los resultados.

### *Etapa 4: ingreso de los nietos del fundador.*



El ingreso de los hijos de los hermanos y socios ocasionará una etapa de importantes desafíos, porque es cuando toma, por primera vez, un involucramiento crucial la madre de cada hijo. Obviamente, es muy difícil pedirle que sean objetivas respecto del desempeño de sus hijos, porque en caso de no cumplir con las expectativas, siempre tendrá una excusa para proteger a su hijo: “es que no le dan oportunidades para crecer”, “lo ponen en funciones inadecuadas”, “lo dejan relegados respecto a sus primos”, etc

La *cuarta crisis* es por la presión de los padres de beneficiar a sus hijos respecto de sobrinos o terceros. Así como se detalló anteriormente que los hermanos se comparan entre sí, en el caso de los primos, la comparación suele tener consecuencias más graves, porque cada padre/madre procurará naturalmente beneficiar a sus hijos por encima de sus sobrinos. Como esto mismo harán los hermanos y socios, con frecuencia entrarán en conflictos que trascenderán los aspectos laborales, impactando en las relaciones familiares y en la sociedad. Esta situación creará conflictos sin saber cómo abordarlos y, menos aún, resolverlos.

#### *Etapa 5: la organización profesional.*

La profesionalización debe comenzar por los familiares, a quienes se los evalúa para las funciones en las que tendrían mayor posibilidad de éxito a partir de sus competencias profesionales y las competencias requeridas por el puesto. De esta manera, se identifica “lo que no sabe que no sabe” y se realiza un plan de capacitación o entrenamiento para el puesto asignado. Como parte de la profesionalización, se introduce las evaluaciones de desempeño para los familiares.

La *quinta crisis* se da por el fallecimiento del fundador y la crisis entre hermanos. A nivel emocional, el fallecimiento del fundador y padre es un momento difícil que hay que superar, especialmente cuando la muerte se da de modo imprevista. La sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos, no solo por lo que esta suponía para el fundador, sino también por la incertidumbre que genera sobre cómo será la dirección de la empresa con su ausencia y cómo los hermanos se entenderán para gobernar la compañía y manejar los conflictos de

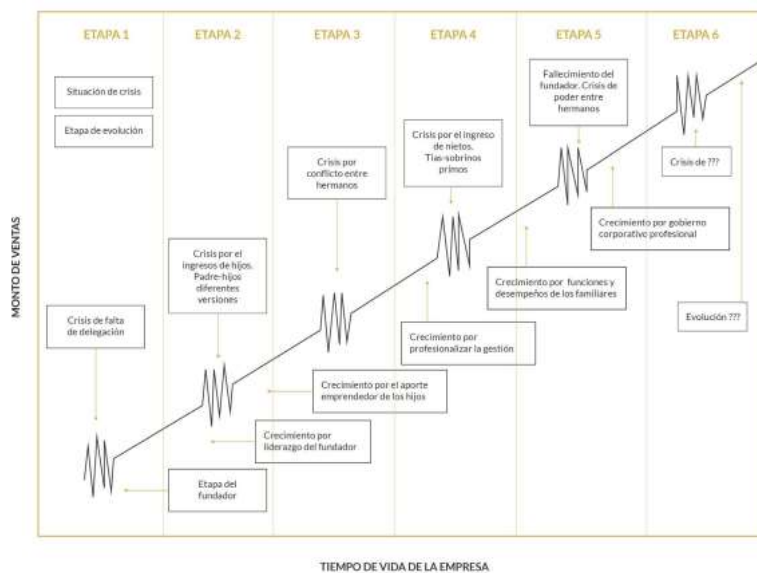
modo constructivo por el bien de la organización, preservando a la vez la unidad y armonía familiar.

*Etapa 6: gobierno corporativo profesional.*

Cuando la empresa familiar ha crecido y ya está la segunda generación a cargo de la misma, el poder debe ser más compartido en materia de gobierno. En primer lugar, deberán consensuar sobre la visión y la misión de la empresa. Ese ponerse de acuerdo no es nada fácil cuando los accionistas tienen sus propias preferencias (defender cada uno su unidad de negocio o área de operaciones a su cargo). Además, cada uno tiene su propia familia y su propia manera de ver la realidad. Las mejores prácticas de gobierno están relacionadas con la separación de roles de accionistas con las de directorio (o consejo de administración o junta directiva, denominación que varían según los países), y estas con las gerenciales. Además, estos roles son desempeñados por las personas más competentes, familiares o no, trabajando como verdaderos equipos. Si la empresa ha crecido lo suficiente, probablemente se encontrará en la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para hacer frente a los desafíos propios de la globalización, de la internacionalización, de la era digital y de administrar una organización más compleja. Esto supondrá trabajar en la delegación por parte de los socios que estén a cargo de funciones gerenciales para desempeñarse en el directorio, con dedicación parcial o a tiempo completo, según sea cada caso.

La *sexta crisis* se da cuando accionistas que son familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto. Esta crisis llega por falta de buena comunicación, falta de control e información escasa y poco transparente. Para superar esta crisis, el gobierno corporativo deberá poner énfasis en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad. Por ello, la implantación de un protocolo de gobierno corporativo de la empresa será muy recomendable para acordar cómo van a funcionar los órganos de dirección, dejando definidos los límites entre los diferentes niveles de gobierno (asamblea de accionistas, directorio, gerencias), y cómo van a ser sus relaciones para evitar que un nivel de gobierno se entrometa en el otro, anulando o distorsionando su buen funcionamiento. Debido a

cierta resistencia por parte de las familias empresarias a la formalización del gobierno de sus compañías es que ellos deberían considerar los riesgos que asumirían al no contar con un gobierno efectivo. Los familiares que detentan el poder suelen estar menos inclinados por este camino ya que les supondrá un mayor trabajo el tener que rendir cuentas y respetar normas de gobierno a las que no estaba acostumbrado hacer. Además, hay que reconocerlo, la informalidad en el gobierno es más cómoda para quien ejerce el poder, pero termina siendo más peligroso para el futuro de la empresa familiar.



FUENTE: SANTIAGO DODERO

## **CAPÍTULO 3: CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR**

### **3.1) QUÉ SON LOS CONFLICTOS**

Cuando se habla de conflicto, generalmente se da una connotación negativa al término, el cual se define como una situación de tensión o desacuerdo entre las partes, que no logran poner en concordancia sus intereses y deseos, generando así una situación de tensión e incomodidad entre ellos. Pero es importante saber que el conflicto juega un rol crucial, tanto productivo como destructivo, en la salud y la prosperidad de las empresas familiares. Si no se comprende el caudal emocional del conflicto difícilmente se puedan lograr cambios positivos. El objetivo es identificar el patrón que sostienen los conflictos, desmitificarlo y usarlo como una oportunidad para crecer. El conflicto no siempre es malo, porque sin él no se destaparían cosas que se venían dilatando y afectando a la gestión. La clave está en saber resolverlos, y en cómo lograr los cambios personales y laborales que no suelen ser nada sencillos de alcanzar. Supone salir de la “zona de confort” para cambiar actitudes y vivir mejor algunos valores.

Existen tres preguntas muy relevantes que deben plantearse cuando se está frente a un conflicto familiar:

1. ¿Qué gana la familia manteniendo el conflicto sin resolver?
2. ¿A qué le temen si el conflicto no se resuelve?
3. ¿A qué le temen si el conflicto se resuelve?

Lograr contestar estas preguntas puede permitir a la empresa familiar avanzar sobre los conflictos y resolverlos, generando sinergias positivas que permitan crecer y avanzar.

Otro interrogante que puede presentarse es cómo se originan los conflictos. Se podría decir que uno de los ingredientes que los componen tiene que ver con las “percepciones”. La percepción es el mecanismo por el cual las personas reciben, interpretan y comprenden las señales que vienen desde el exterior, codificándolas

a partir de la actividad sensitiva. Se trata de una serie de datos que son captados por el cuerpo a modo de información bruta, que adquirirá un significado luego de un proceso cognitivo que también es parte de la propia percepción. Tal como expresa Santiago Doderó, se debe aprender a evitar las quejas y los diálogos interiores negativos que lo único que consiguen es alimentar la mentalidad de víctima, que lleva a resignarse, sin poder hacer nada.

Como seres humanos hay diferentes actitudes que se pueden adoptar ante los conflictos y que deben conocerse y comprenderse para responder a ellas de la mejor forma posible:

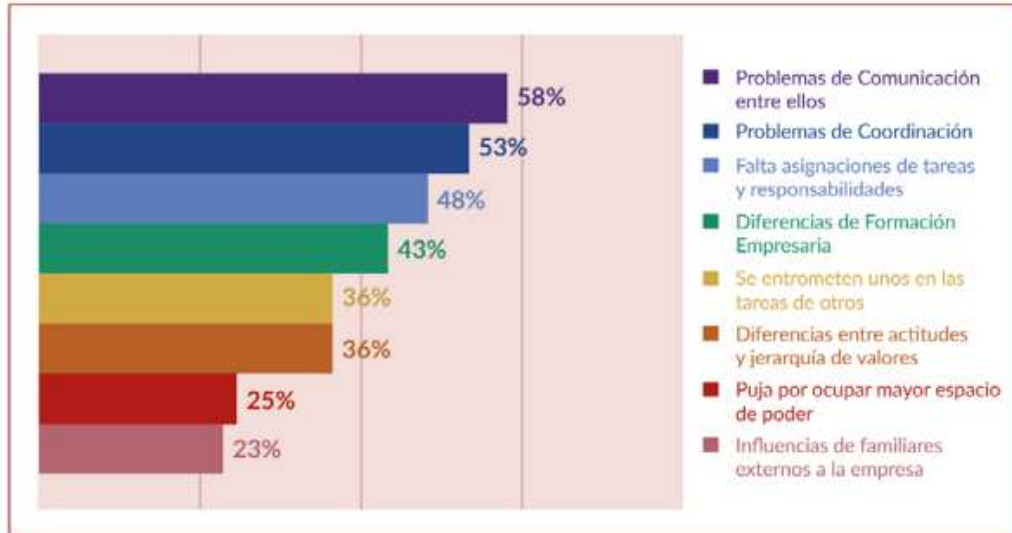
- Negación del conflicto: es habitual que se sepa que existe un conflicto en la familia o en la organización con algún familiar, pero no se distingue o, mejor dicho, se prefiere no verlo. Lo niegan, generalmente, como defensa psicológica por el daño que puede provocar ser conscientes del mismo. Al negar un conflicto, los familiares toman una actitud de “mirar para otro lado” para no tener que enfrentarlo, muchas veces porque no saben cómo hacerlo y temen que pase lo peor.
- Evitar el conflicto: con frecuencia, se encuentran personas con rasgos de personalidad esquiva a enfrentar los conflictos, que tratan de mantenerse al margen de ellos, intentando que no los involucren, y cuya actitud más frecuente es que cuando más tensa se pone la situación, mayor distancia toman.
- Renunciar ante el conflicto: evitar el conflicto se da también, con cierta frecuencia, cuando no quieren perder una excelente relación, por ejemplo, con un hermano. Prefieren renunciar a derechos que le corresponden antes que enfrentar los pleitos. La persona que se rinde no satisface sus necesidades. Luego, con el tiempo, esta situación le causará remordimiento, resignación y resentimiento, y debilitará, finalmente, las relaciones que trató de proteger poniéndolas en peligro.
- Imponer soluciones a los conflictos: es muy común ver a los fundadores imponiendo soluciones “salomónicas” a sus hijos frente, por ejemplo, a la

sucesión, a la asignación de puestos y a las remuneraciones. Mientras él esté, la situación del conflicto no estará resuelta sino tapada, camuflada, y cuando falte, esas situaciones congeladas harán crisis y explotarán y no habrá quién las resuelva.

- Triangular los conflictos: es el caso más común en las empresas familiares. Es muy corriente debido a los conflictos que se generan por un hijo que trabaja con su padre, donde el hijo triangula a través de su madre, para que ella le haga ver a su marido lo molesto que está, con la intención de que el padre (y gerente general) cambie de actitud y ceda ante su hijo.

Los conflictos no solamente tienen un aspecto negativo, sino que también debe saber encontrarse la ventaja en ellos. Los conflictos pueden ser una excelente oportunidad de aprendizaje. Hacerse cargo de ellos es una responsabilidad importante de toda la familia empresaria. Es normal buscar caminos alternativos porque la presencia del conflicto provoca temor o ansiedad. El temor y la ansiedad son dos sensaciones que paralizan y no permiten analizar las cosas con claridad. Por eso es que el conflicto no siempre es malo, porque sin él no se destaparían cosas que se venían dilatando y afectando la gestión. La clave está en saber resolverlos, y en cómo lograr los cambios personales y laborales que, por cierto, no suelen ser nada sencillos de alcanzar. Asimismo, supone salir de la “zona de confort” para cambiar actitudes y vivir mejor algunos valores.

En el siguiente gráfico, se puede observar algunos de los problemas más frecuentes que se dan en las familias empresarias. El dato fue extraído de un análisis realizado por Santiago Dodero.



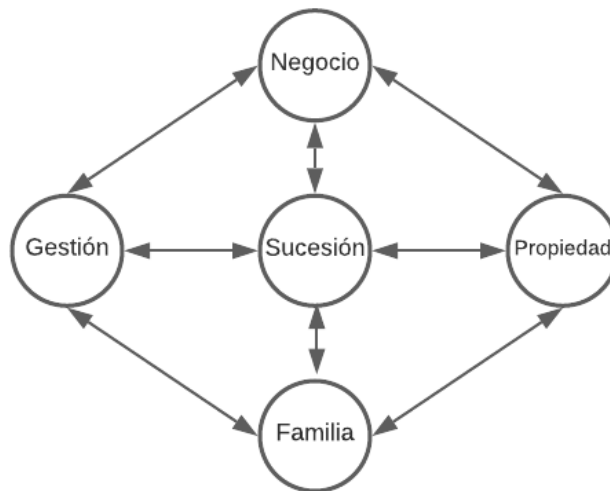
FUENTE: SANTIAGO DODERO

Para comprender los conflictos con mayor profundidad y para poder resolverlos se han planteado dos modelos: el modelo de los cinco círculos y el modelo del iceberg.

### 3.2) MODELO DE LOS CINCO CÍRCULOS

Este modelo, presentado por Joan Amat en su libro "La continuidad de la empresa familiar", muestra que la empresa familiar se enfrenta básicamente a cinco tipos de problemas. El mismo se desarrolla a partir del modelo de los tres círculos propuesto por John Davis.

Para esto, el análisis de la empresa familiar amplía y profundiza, en primer lugar, en el área de la empresa, que se ha desglosado en dos aspectos para facilitar su comprensión y diagnóstico. Así, el modelo distingue entre la gestión de la empresa, que se refiere especialmente a la dimensión organizativa de la misma, y la empresa como negocio, que se refiere a la perspectiva estratégica de la empresa y a su competitividad en función de sus productos, mercados y recursos. La cuarta área desarrollada tiene que ver con la propiedad de la empresa familiar. Y, además, se ha incluido una quinta área que es central en todo el proceso de la empresa familiar: la sucesión. Así, las cinco áreas que comprende el modelo son la familia, la propiedad, el negocio, la gestión y la sucesión. En el gráfico se muestra la representación gráfica del modelo.



FUENTE: JOAN AMAT

La aplicación del modelo permite así analizar específicamente cinco tipos de problemas diferentes que estarán relacionados con cada una de estas cinco áreas.

En primer lugar, el modelo incluye el área de la *familia*. Este es el elemento diferencial y a la vez más problemático de la empresa familiar. El área de la familia considera una serie de factores que son muy relevantes. Entre ellos hay que destacar, especialmente, las características de los valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación que se promueven dentro de cada familia empresaria, el grado de armonía existente y su influencia en la empresa familiar y viceversa, es decir, la influencia de ésta en la familia empresaria. Hay que considerar 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 la familia o, por el contrario, los de la empresa en las decisiones empresariales, así como los estilos de resolución de los conflictos y las estructuras de gobierno desarrolladas para regular la interacción de la empresa con la familia.

En segundo lugar, el modelo incluye el área de la *propiedad*. Dentro de ésta hay una serie de factores que son especialmente relevantes. Entre ellos hay que



destacar, especialmente, los que se refieren a la estructura de poder accionarial de la empresa familiar, la actitud hacia la incorporación de accionistas y/o consejeros no familiares, y el grado de armonía existente en las relaciones entre diferentes grupos accionariales. Igualmente, también hay que considerar otros aspectos fundamentales ligados a la gestión del patrimonio, que comprende los aspectos jurídicos (civiles, mercantiles y fiscales) y financieros, y a la eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad (junta de accionistas y consejo de administración).

En tercer lugar, el área del *negocio* considera, especialmente, la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar que resulta de la elección de sus opciones estratégicas respecto a los mercados en los que operan, los productos que ofrecen y los recursos de que disponen (humanos, tecnológicos, materiales), y de las políticas que utilizan (comercialización, producción, financiación, investigación y desarrollo). Dentro del área del negocio hay una serie de factores que son muy relevantes. Entre ellos hay que destacar dos: el tipo de estrategia por la que se ha optado y las características de su proceso estratégico. En cuanto al tipo de estrategia, sea proactiva o reactiva, de liderazgo o de seguidor, centrada en la innovación en productos o en la adaptación de productos ya existentes, aquella se refleja en los siguientes aspectos:

- El grado de internacionalización de sus mercados y clientes.
- El grado de diferenciación de sus productos (a través de la política de investigación y desarrollo y de promoción y publicidad).
- El grado de incorporación de tecnologías de proceso y de informática de gestión.
- La calidad, cantidad y coste de obtención de los recursos utilizados (financieros, humanos, tecnológicos y materiales).

En cuanto al proceso estratégico hay también varios aspectos críticos:

- El grado de utilización y de eficacia del consejo de administración como órgano que debe guiar la orientación estratégica de las empresas.

- El grado de utilización de instrumentos como la investigación de mercados para profundizar en el conocimiento de las necesidades de los clientes finales.
- El grado de formalización del proceso estratégico.
- El grado de utilización de alianzas estratégicas tecnológicas, productivas o comerciales con otras empresas.

En cuarto lugar, el área de la *gestión* considera, especialmente, los aspectos relacionados con la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implantar las estrategias establecidas, asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su posición competitiva. Dentro del área de la gestión hay una serie de factores que son relevantes. Entre ellos hay que destacar los siguientes:

- El grado de profesionalización y el grado de formalización del sistema de control con una amplia utilización del sistema presupuestario en el proceso de control.
- El grado de formalización de la política de recursos humanos, con una política definida de formación, de promoción, de planes de carrera y de retribución vinculada a criterios de mercado y eficacia.

Por último, en quinto lugar, el modelo incluye el área de la *sucesión*. La sucesión familiar, entendida como un proceso que finaliza con la transmisión del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, es uno de los procesos más importantes y a la vez más críticos que debe emprender una empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. La fuerte vinculación emocional que existe con la empresa familiar hace que sea una de las cuestiones consideradas como más relevantes para los miembros de la familia, tanto para los sucesores como, especialmente, para el líder, sobre todo si éste ha sido su fundador. Dentro de la sucesión el modelo considera, especialmente, varios aspectos muy críticos:

- La actitud del líder para asumir su progresiva retirada.

- La relación entre éste y sus potenciales sucesores.
- La planificación.
- La gestión del proceso de traspaso del bastón de mando a la siguiente generación para garantizar la continuidad de la familia empresaria en la empresa familiar.

Para concluir este tópico, es de suma importancia comprender cada una de las áreas desarrolladas, para así poder abordar los conflictos relacionados con ellas y adoptar una actitud proactiva, con la cual se puedan evitar y actuar antes de que sucedan.

### 3.3) MODELO DEL ICEBERG

Este modelo surge para brindar una solución a los conflictos que se pueden presentar no solo en las empresas de familia, sino en la vida en general. Se lo llama *modelo del iceberg* porque la parte visible suele ser el tema que está en discusión, sin que sea esta la causa real que genera los problemas. Por el contrario, en todo conflicto hay cuestiones que permanecen sumergidas u ocultas: se trata de los modelos mentales, los intereses, las expectativas, los prejuicios y los sentimientos negativos que no se han explicitado o abordado adecuadamente. El modelo sugiere indagar sobre las opiniones de los demás para conocer qué piensan y sienten con relación al tema en cuestión.

## Modelo del Iceberg

Sobre la superficie del agua:

- *Posiciones*

Debajo de la superficie del agua:

- *Intereses*
- *Objetivos*
- *Expectativas*
- *Deseos*
- *Prejuicios*
- *Sentimientos*



**Valores + personalidad + competencias laborales + defectos y virtudes**

FUENTE: SANTIAGO DODERO

Cuando alguien se enfrenta con un familiar por tener decisiones contrarias, los argumentos que uno y otro aporten impactarán en las partes sumergidas del iceberg del otro, y esto influirá en sus actitudes y reacciones, porque éste percibirá que atenta contra sus propios intereses y expectativas. Cuanto más insistan en sus respectivas posiciones, el conflicto se profundizará más llegando a la zona peligrosa en la que se “disparan” los prejuicios. Alcanzado este punto se engendrarán inmediatamente sentimientos negativos (desconfianza, injusticia, desmotivación, enojos, etc.).

Para aplicar este modelo para la solución de los conflictos, deben seguirse los siguientes pasos y consejos:

- 1) Aprender a analizar un conflicto desde la perspectiva de las partes involucradas.
- 2) Aprender a resolver el conflicto. Una vez comprendido el conflicto, el paso siguiente es resolverlo. Para ello se prepara la conversación desde el reconocimiento de los aspectos positivos que tiene la persona con la que se tiene el conflicto (porque al estar tan afectados emocionalmente suele

atenderse solo los aspectos negativos), los valores que están en peligro de perderse, los sentimientos que se han despertado para conversar sobre los prejuicios que se “dispararon”. Posteriormente, se indagará sobre los intereses y expectativas de unos y otros, para que juntos puedan llegar a un acuerdo que satisfaga mejor a las partes

- 3) Es fundamental abandonar la actitud de víctima y asumir la de protagonista. Se debe buscar conseguir que el otro cambie de actitud para que juntos, con escucha activa, puedan comunicarse y conversar las diferencias y, también juntos, lograr la resolución del conflicto del cual salgan fortalecidos, tanto en la relación como en la calidad de gestión.
- 4) Preparar la conversación para resolver el conflicto. Es necesario iniciar la conversación desde la parte inferior del iceberg, lo que permite limpiar lo más contaminante de la relación laboral con familiares como son las emociones acorraladas que se fueron acumulando peligrosamente durante el tiempo. Una vez conseguido esto, se está en condiciones de ir subiendo por el iceberg para abordar los intereses, expectativas y objetivos que tanto en uno como en el otro están defendiendo o buscando conseguir.

Al intentar desarmar los conflictos abordándolos desde la parte que no se ve del iceberg, que comprende todos los verdaderos sentimientos e intereses de las partes, se puede llegar a la raíz del problema y encontrar una solución realmente efectiva. Este modelo es aplicable no solamente a problemas en las empresas familiares, sino también a cualquier tipo de conflicto, incluso a negociaciones de toda índole.

### 3.4) LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Un tema que es fundamental tener en cuenta para solucionar los conflictos es la *inteligencia emocional*. La inteligencia emocional permite tomar conciencia de las emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que brindará mayores posibilidades de desarrollo personal.

La inteligencia emocional es un factor de predicción de desempeño laboral y el más fuerte impulso para el liderazgo y la excelencia personal. Cuando las personas cultivan su inteligencia emocional, se tratan mejor entre sí, se desempeñan mejor y sacan provecho como equipo de trabajo. Los niveles de inteligencia emocional tienden a aumentar con la edad, pero no significa que siempre suceda. La mayoría de los sujetos crecen en el conocimiento que tienen de sí mismos a través de la vida, y con el paso del tiempo les resulta más fácil manejar las emociones y comportamiento

La autoconciencia es el primer componente de la inteligencia emocional. La misma implica comprender en profundidad las emociones, es decir, que el individuo reconoce cómo afectan sus sentimientos a él mismo, a los demás y a su rendimiento laboral. El autocontrol reconoce los impulsos biológicos que determinan las emociones. No se pueden prescindir de ellas, pero se pueden controlar o gestionar. La autorregulación o autogestión es una especie de conversación interior en las que se indaga uno mismo para encontrar los modos de controlar las emociones e incluso de canalizarlas de manera que le sea de utilidad.

Los miembros de equipos emocionalmente inteligentes se relacionan mejor, responden de manera constructiva en situaciones incómodas, influenciándose unos a otros en forma positiva. Es decir que los miembros de equipos inteligentes emocionalmente obtienen mejores resultados y experimentan una satisfacción profunda de trabajar juntos, que es el objetivo de toda familia empresaria.

Relacionándolo con la resolución de conflictos y el modelo del iceberg planteado anteriormente, la inteligencia emocional y la autoconciencia permite que las personas manejen sus emociones en situaciones de tensión y puedan reconocer aquello que sienten para saber administrarlo. Conocer las propias sensaciones y saber manejarlas permitirá establecer relaciones más saludables y exitosas, sobre todo cuando se trabaja con familiares.

## **CAPÍTULO 4: TRABAJO EN EQUIPO EN LA EMPRESA FAMILIAR**

### **4.1) CÓMO TRABAJAR EN FAMILIA**

Una de las principales dificultades de las empresas familiares tiene que ver con que sus miembros no logran trabajar como un verdadero equipo. No se trabaja en equipo cuando cada miembro hace uso de sus aptitudes y posiciones de manera aislada, sin tener en cuenta las aptitudes y posiciones de los demás miembros ni se desarrolla un interés o un objetivo en común. Eso sería “trabajar individualmente en compañía”, como en una cadena de producción, pese a que ocasionalmente la suma de dichos esfuerzos individualistas arroje algún resultado común.

Trabajar en equipo supone más bien la habilidad para trabajar conjuntamente, en pos de la consecución de una visión común. Es la capacidad de armonizar las contribuciones individuales a favor del logro de los objetivos organizacionales.

Una de las principales dificultades que enfrentan las empresas familiares a la hora de buscar trabajar en equipo tiene que ver con la superposición de roles. Es decir, son, al mismo tiempo que directivos, jefes o empleados, padre, madre, hermano, hermana, sobrino, etcétera.

Los vínculos sociales y afectivos, en uno y otro caso (familia y empresa), son diferentes, con exigencias bien distintas. Tales confusiones, muchas veces, llegan a impedir la distinción entre recursos económicos de la empresa y recursos familiares. Al padre o esposo le resulta difícil ser al mismo tiempo directivo enérgico en la empresa, y cariñoso y condescendiente en la familia. De este modo, se observa que en la empresa familiar coexisten tres grupos de personas: la empresa, la familia y la persona individualmente. Cada una con su propio sistema cultural, social y de personalidad. Además, las relaciones entre esos grupos cambian con el paso del tiempo, son dinámicas; mientras pasan los años, varían las edades de las personas, sus necesidades y circunstancias.

El *sistema de la familia empresaria* tiene muchas veces como prioridad la creación de valor económico y comprende aspectos como: el gobierno de la empresa, el liderazgo, el equipo, el plan estratégico, las remuneraciones y el desempeño. El *sistema de las personas* busca la realización personal, a través de la educación, la misión personal que se busca y los objetivos logrados. Por último, la *empresa familiar* busca la felicidad de la familia, y se refleja en los valores de la familia, la visión y misión de la empresa, el consejo familiar y la sucesión. Estos tres sistemas están en constante interrelación, por lo cual es importante lograr una armonía entre ellos para obtener buenos resultados.

Un aspecto muy importante a la hora de relacionarse en la empresa familiar tiene que ver con la personalidad de sus miembros. Cada una de las características de la personalidad hace a cada sujeto único y diferente. Ellas determinan la forma de accionar, de actuar en el entorno con los diferentes sistemas de los cuales se es parte. Es decir, todos tienen ciertas tendencias naturales a la hora de desenvolverse en el día a día. Es por esto que para algunos será motivante enfrentarse a desafíos, crear nuevos sistemas y para otros no, ya que quizás les resulta más sencillo moverse en ámbitos más estructurados y familiares. Aquí radica la importancia del autoconocimiento, es decir, al ser conscientes de las limitaciones y fortalezas será más fácil conseguir buenos resultados en la vida personal y profesional. Así, se trabajarán de forma más exhaustiva aquellas habilidades en las que se tienen más dificultades y se potenciarán otras que pueden dar mucha ventaja.

Lo que se sumará a este concepto es la importancia del autoconocimiento pero del grupo, es decir, no solo conocer o ser consciente de las propias características de personalidad, sino también conocer las características del resto de los miembros del equipo, y aquí se haría una advertencia porque seguramente se expresará que ya se conocen o que ya se sabe lo que manifestarán padre o madre o hermano, porque se los conoce, pero aquí lo que se propone es justamente que se emprenda un camino de autoconocimiento y conocimiento del otro en cuanto a sus características laborales.



Si se logra que cada uno de los miembros de la empresa familiar alcance un cierto grado de autoconocimiento, se facilitará que las relaciones interpersonales dentro de la familia sean positivas y cuidadas, propiciando así un clima emocional positivo, el cual facilitará el éxito del vínculo en el negocio familiar.

Otro aspecto a tener en cuenta para lograr una buena relación de trabajo tiene que ver con las competencias laborales con las cuales los miembros de la familia ingresan a la empresa. No es lo mismo que ingrese un familiar sin conocimientos ni experiencia a que ingrese una persona que posee conocimientos de gestión y que ha adquirido experiencia en otras organizaciones con anterioridad. Es por eso que es necesaria una evaluación antes de ingresar a la empresa familiar.

Hay algunas preguntas que realizarse antes de desarrollar una evaluación para el ingreso a la empresa y ellas son:

- Qué conocimientos requiere el puesto, lo que se debe saber.
- Qué habilidades necesita tener la persona, lo que se debe saber hacer.
- Las actitudes ideales para el puesto, que lo quiera hacer, que le guste.
- Los valores, que lo quiera hacer bien dentro del marco cultural de la organización.
- Su personalidad, para que sea compatible con el rol a desempeñar.

Una vez definidas las características y los requisitos que debe cumplir la persona para ingresar a la empresa familiar y ocupar determinado puesto, se debe proceder a analizar si la misma las cumple. Esto es de suma importancia por varias razones. En primer lugar, es necesario que la persona este correctamente capacitada para desarrollar un trabajo adecuado que permita a la empresa crecer y obtener los resultados que se espera. En segundo lugar, resulta imprescindible ser imparcial en cuanto al ingreso de los familiares a la empresa, ya que es un tema que podría generar incomodidades y rivalidades entre los miembros de la familia. Es sumamente necesario e importante que se evalúe con los mismos criterios a todos y el proceso de ingreso sea igual para todos. Por el contrario, podrían generarse conflictos relacionados con la justicia o no a la hora de ocupar un puesto

en la empresa familiar, sobre todo pensando en la salud de la organización y lo que es mejor para la misma.

#### 4.2) DIFERENCIAS GENERACIONALES

Siguiendo con el análisis de cómo se debe trabajar en la empresa familiar, es evidente que uno de los factores que más afectan a este trabajo en equipo y genera cortocircuitos entre los miembros de la familia son las diferencias generacionales.

El fundador de la empresa familiar comienza a envejecer y son sus hijos y nietos quienes comenzarán a hacerse cargo del negocio. Este momento en la vida del fundador puede ser completamente desmotivante y negativo, ya que representa el cierre de una etapa muy importante en su vida. El negocio al cual vio nacer y crecer y dedicó su vida completa comienza a ser administrado por otras personas. Y esto no es necesariamente malo, sino todo lo contrario. El ingreso de personas con nuevas mentalidades y aires de innovación trae grandes beneficios para la empresa.

El problema surge cuando esas nuevas ideas y propuestas chocan con la tradicional forma en que el fundador maneja la empresa. Es por esto que estas diferencias generacionales y las nuevas maneras de querer administrar el negocio pueden entrar en conflicto y generar grandes disrupciones en la familia, lo cual luego se traducirá en un impacto negativo para la rentabilidad de la organización.

Es frecuente que entre padres e hijos no se compartan los mismos criterios. Cada uno tiene su propia personalidad y, además, hay también una tendencia natural a que los más jóvenes estén más inclinados al cambio, mientras que las personas mayores tienden a ser más conservadoras.

Se suele sugerir que los hijos antes de ingresar a trabajar a la empresa familiar, hagan experiencia por fuera, en otra compañía. Si esto no sucediera (como lo es en la mayoría de los casos), se recomienda conseguir un “mentor” que dirija su formación profesional en la empresa y que pueda evaluar objetivamente su

desempeño como para tener una idea concreta acerca de sus capacidades y habilidades.

En la medida que sea posible, es bueno que los potenciales sucesores roten de puestos de trabajo, y que empiecen por donde sea más probable que tengan un mejor desempeño. Sea cual fuese el puesto, se recomienda dar al hijo un trabajo bien definido de acuerdo con sus habilidades y preferencias, precisando claramente sus responsabilidades y objetivos.

Las principales diferencias que presentan entre sí en algunos de los aspectos más importantes para el trabajo intergeneracional son las siguientes:

- *Compromiso con la empresa:* es habitual que los fundadores lleven la mayor parte de su vida profesional en la compañía. Se caracterizan por tener un fuerte sentimiento de lealtad y fidelidad a una empresa en la que se encuentran satisfechos y donde esperan permanecer durante el resto de su vida laboral, especialmente si han sido los fundadores. Con los más jóvenes (en el ámbito laboral) este compromiso se ha debilitado. Debido a su impaciencia por tener nuevos retos, conciben su actual puesto de trabajo como algo transitorio mientras les guste lo que hacen y encuentren un buen ambiente laboral.
- *Horario laboral:* los miembros que comenzaron con la empresa suelen tener una gran capacidad de esfuerzo y se han acostumbrado a trabajar en lo que haga falta, por razones de lealtad, compromiso y valoración del esfuerzo. En el caso de los hijos, es habitual que tengan ambición por ascender dentro de la compañía. Esto provoca que algunos sean unos “workaholics”, personas adictas al trabajo, que están activos más horas de las necesarias buscando el éxito como sinónimo de felicidad. Por ello, son muy competitivos, son más individualistas, y el éxito se convierte en un fin en sí mismo. Por su parte, los nietos, o tercera generación, valoran especialmente disfrutar del trabajo, de lo que hacen, con la flexibilidad que les resulte adecuada a su forma de vida. Están más orientados al corto plazo, al hoy, es decir, cuando dejan de disfrutar lo que hacen cambian de trabajo sin mayor preocupación sobre su

futuro, porque tratan de mantenerse actualizados para hacer lo que les guste y trabajar con personas de quienes puedan aprender y con las que se la pasen bien.

- *Jerarquías*: los fundadores están acostumbrados a organizaciones donde valoran y respetan a sus jefes y prefieren que estos les indiquen claramente lo que tienen que hacer. La segunda generación respeta la autoridad mientras den muestras de ser reconocidos por su integridad y competencia profesional, es decir, se motivan por la autoridad moral y no por la autoridad formal, solo por ser jefes. Es importante explicarles el sentido de su trabajo, por qué y para qué hacen lo que hacen. Asimismo, valoran especialmente la oportunidad de aportar su opinión para mejorar lo que se proponen. Valoran sentirse escuchados y que se les brinde feedback sobre cómo están aportando valor a través de sus trabajos.
- *Aprendizaje*: Debido a las difíciles condiciones en las que crecieron, los primeros empresarios se han forjado más a través de su trabajo que de sus estudios. Por ello, los fundadores suelen iniciarse desde muy abajo, con visión, mucho esfuerzo, pasión por trabajar bien, con poco nivel de estudios y sin recursos económicos. Ni los fundadores más exitosos han comenzado con un plan de negocio. En cambio, los hijos por lo general tuvieron muchas más oportunidades académicas, por lo que suelen estar más preparados. Además, conservan esa capacidad de aprendizaje que les ha permitido, por ejemplo, completar sus estudios a través de un máster, cursos de idiomas, etc. Aunque mantienen un alto grado de compromiso con la empresa y están dispuestos a trabajar duramente, también esperan más a cambio. Suelen ser más ambiciosos que sus progenitores y esperan que su sacrificio se vea recompensado con un reconocimiento profesional y económico. Mientras que la tercera generación se ha desarrollado en un entorno tecnológico y digital en el que se desenvuelven de forma casi instintiva. Por ello, pueden asumir sus primeros puestos de responsabilidad en aspectos tales como la venta online o la gestión de la estrategia en redes sociales, en los que están más especializados. Al estar acostumbrados a la innovación constante, en caso

de haber completado sus estudios, conservan una gran capacidad de aprendizaje, con fuerte orientación a hacerlo por cuenta propia. Necesitan tener cambios constantes y nuevos retos para mantener su motivación y, en ocasiones, pueden ser algo impacientes para conseguir lo que quieren. Tienen mucha imaginación para aportar ideas que pueden ser muy útiles para renovar la empresa, pero esto también provoca que sean algo rebeldes. En general, valoran menos el dinero que los miembros de la generación anterior, pues priorizan otros aspectos, como el horario o la flexibilidad que les permitan mantener un mejor equilibrio entre su vida laboral, la personal y de entretenimiento.

A pesar de las diferencias expuestas entre las distintas generaciones en la familia, es importante resaltar que las mismas no se dan necesariamente en todas las empresas familiares. Aún más, es muy probable que la pasión que genera la empresa familiar y el hecho de poder seguir con el legado de su familia ayude a superar estas diferencias y trabajar en equipo para obtener los mejores resultados, dejando de lado los diferentes enfoques se pueda tener entre las distintas generaciones.

Una pregunta más que se podría realizar es: ¿Por qué se dan estas dificultades? La explicación, en parte, se encuentra en los modelos mentales de cada familiar, los cuales determinarán los modos de comportarse y tomar decisiones de cada uno. Entonces, conocer el modelo mental de cada familiar facilitará la comunicación que será imprescindible para entenderse mejor y así lograr trabajar en equipo. Por otro lado, la falta de una clara asignación de tareas y responsabilidades ocasiona problemas de comunicación y coordinación y, en definitiva, de eficiencia y de calidad de relación laboral. Esto provocará que unos avancen sobre las tareas de otros por el hecho de sentirse dueños. De este modo, tienden a crearse estructuras en las que cada directivo familiar crea su propio espacio y relaciones con los demás.

Para concluir, se pueden presentar tres puntos clave a la hora de construirse como equipos directivos:

1. Tener claro el objetivo, una visión común, saber todos hacia dónde desean ir.
2. Saber cuál es el lugar de cada uno, qué se espera de cada individuo. Su rol.
3. Establecer la manera a través de la cual resolverán las dificultades que seguramente van a atravesar.

## **CAPÍTULO 5: GOBIERNO CORPORATIVO**

### **5.1) CARACTERÍSTICAS DEL GOBIERNO CORPORATIVO**

Recordando las etapas del ciclo de vida de la empresa familiar, llega un momento en que la organización requiere de una profesionalización y formalización de su estructura. Es por esto que se plantea la creación de un gobierno corporativo.

El gobierno corporativo son las directrices que se trazan para la toma de decisiones, en particular aquellas que emanan de la cabeza de la organización. Tal es el caso de las juntas directivas, de tal forma de que se logre una adecuada distribución del poder dentro de una organización.

Es también el conjunto de prácticas, expresadas formalmente o no, que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa, principalmente entre los que administran (la gerencia) y los que invierten recursos en la misma (los dueños y los que prestan dinero en general).

Puede decirse además que son las estructuras y los procesos con los cuales las empresas no sólo son dirigidas, sino también controladas. Se enfoca en la interacción entre tres órganos que toman decisiones clave: accionistas, directorio y gerencia. El buen gobierno corporativo contribuye al desarrollo económico sostenible al mejorar el desempeño de las compañías e incrementar su acceso al capital externo.

Una sólida y eficiente estructura de gobierno corporativo permite facilitar la creación de un ambiente de confianza, transparencia, y rendición de cuentas necesario para favorecer las inversiones a largo plazo, la estabilidad financiera y la integridad de los negocios. Todo ello contribuirá a un crecimiento más sólido y al desarrollo de sociedades más inclusivas.

Considerando los beneficios en transparencia y eficiencia, las organizaciones que implementan el gobierno corporativo cuentan con plena trazabilidad del nivel de cumplimiento de sus metas organizacionales para cada período. Esto facilita enormemente la estimación de los riesgos y la capacidad de pago de las empresas

por parte de las entidades financieras y potenciales inversionistas, aumentando significativamente el acceso al sistema financiero, bien sea a través del sistema bancario, del mercado de capitales o ambos.

Aparte de los aspectos positivos que se han mencionado respecto del gobierno corporativo en una empresa familiar, pueden agregarse las siguientes ventajas:

- Permite regular y alinear las relaciones e intereses entre los accionistas, la junta directiva y los administradores: aumenta la valoración en el mercado producto de la credibilidad y reputación corporativa. El gobierno corporativo genera una mayor confianza en el mercado y, concretamente, entre los inversores, que prefieren depositar sus activos en empresas que demuestren tener una sólida organización y jerarquía.
- Fortalece la toma de decisiones, la performance y el perfil de riesgo: las empresas adquieren estructuras de gestión más sólidas, en las que la toma de decisiones es más ágil y efectiva, y están más preparadas ante cualquier eventualidad económica tanto a nivel nacional como internacional.
- Mejora la capacidad de acceso a financiación: las empresas que logran demostrar una estructura no solo sólida, sino también eficiente de su gobierno corporativo, tienen mayor acceso a fuentes de financiamiento que facilitan alcanzar los objetivos de negocio.
- A nivel macroeconómico, aumentan tanto la confianza de los inversores como la entrada de capital extranjero en el país ayudando a la recuperación y estabilización financiera: la incorporación de buenas prácticas de gobierno corporativo aumenta no solo la confianza de los inversores sino también la entrada de capital extranjero en el país ayudando tanto a la recuperación como a la estabilización financiera.

Para implementar el gobierno corporativo en la empresa es necesario tener en cuenta algunos elementos que forman parte del mismo y lo convierten en un elemento muy relevante a desarrollar. Los elementos del gobierno corporativo entonces son:



1. *Liderazgo y cultura organizacional*: la forma en que los líderes de una empresa se comportan y se comunican diariamente, y la ética y los valores que exhiben al hacerlo, son fundamentales para establecer el “Tone at the Top “. Esto es el tono que da forma a cada acción, decisión y relación en toda la organización.
2. *Estructura y supervisión del desempeño*: el tono desde la dirección debe ser difundido en todos los niveles de la organización, a través de estructuras que garanticen que se traduzca en comportamientos cotidianos. Los mecanismos para lograr esto incluyen el monitoreo por parte de la junta y sus diversos subcomités, el aseguramiento a través de funciones como Auditoría Interna y Cumplimiento, y planes de contingencia para la gestión de crisis
3. *Riesgo*: todos los componentes del marco de gobernanza de una organización deben diseñarse y administrarse en el contexto de su apetito general por el riesgo, lo que refleja el hecho de que administrar el riesgo, y ser responsable de hacerlo de manera efectiva, es fundamental para el papel de la junta. El enfoque correcto en la identificación y la posesión del riesgo equipa a la junta para comprender, analizar, priorizar y administrar riesgos de todo tipo, tanto con el apoyo del oficial de riesgo como con el cumplimiento
4. *Información de control y gestiones*: la presentación de informes claros y abiertos requiere una base sólida de información de gestión oportuna y precisa, por lo que tanto los impactos financieros como no financieros y el rendimiento en todo el negocio se pueden monitorear, medir y comparar con los indicadores clave de rendimiento relevantes utilizando un enfoque de cuadro de mando integral.
5. *Reporte y transparencia*: uno de los beneficios de una estructura más una eficacia bien desarrolladas es que permiten que la empresa se comunique de manera abierta, precisa y oportuna con todos sus grupos de interés.

## 5.2) ESTRUCTURA DEL GOBIERNO CORPORATIVO

Para comenzar a crear un gobierno corporativo en la empresa, es necesario establecer una junta directiva. Para ello se puede listar una serie de pasos que deben tenerse en cuenta:

- 1) Selección del CEO
- 2) Establecimiento del tono de la organización: este tono sienta las bases para una cultura corporativa que se comunica al personal en todos los niveles de la organización.
- 3) Aprobación de la estrategia corporativa y monitoreo de la implementación de los planes estratégicos.
- 4) Establecimiento del apetito por el riesgo de la empresa, revisión y comprensión de los principales riesgos, sumados a la supervisión de los procesos de gestión de riesgos.
- 5) Foco en la integridad y la claridad de los informes financieros de la compañía, además de la divulgación de otros datos sobre el desempeño corporativo.
- 6) Asignación de capital.
- 7) Revisión, comprensión y supervisión tanto de planes operativos como de presupuestos anuales.
- 8) Revisión de los planes de la empresa para abordar la resiliencia empresarial.
- 9) Nominación de directores y miembros del comité, supervisando el gobierno corporativo efectivo.
- 10) Supervisión del programa de cumplimiento.

Como se menciona en los pasos, al crear una junta directiva debe también formarse tres comités, los cuales forman parte de la misma. Estos tres son: el comité de auditoría, el comité de nominación o gobierno corporativo y el comité de remuneración o compensación.

Una estructura de comité efectiva permite a la junta abordar áreas clave con más profundidad de lo que puede ser posible a nivel de la junta completa. Las decisiones sobre la membresía del comité y los presidentes deben ser tomadas por la junta completa con base en las recomendaciones del comité de nominación/gobierno corporativo.

Las responsabilidades de cada comité y las calificaciones requeridas para la membresía del comité deben definirse claramente en una carta escrita aprobada por la junta. Cada comité debe revisar sus estatutos anualmente y recomendar cambios. Los comités deben informar regularmente a la junta completa de sus actividades. A continuación, se especifican las responsabilidades y funciones de cada comité:

#### **Comité de auditoría:**

- *Formación financiera.* Los miembros del comité de auditoría deben cumplir con los estándares mínimos de educación financiera.
- *Auditor externo.* El comité de auditoría es responsable de la relación de la empresa con su auditor externo.
- *Estados financieros.* El comité debe discutir asuntos importantes relacionados con los estados financieros de la compañía con la gerencia y el auditor externo, además de revisar los comunicados de prensa sobre ganancias antes de que se emitan.
- *Control interno.* El comité supervisa el sistema de control interno de la compañía sobre los informes financieros, sus controles y procedimientos de divulgación, incluidos los procesos para producir las certificaciones requeridas tanto por el CEO como por el oficial financiero principal.
- *Evaluación y gestión de riesgos.*
- *Compliance.* Supervisar el programa de cumplimiento de la empresa, incluido el código de conducta de la empresa.

#### **Comité de nominación/gobierno corporativo:**

- *Calificaciones del directorio.* El comité debe tanto establecer como recomendar a la junta, para su aprobación, los criterios para la membresía, así como revisar y sugerir periódicamente los cambios a los criterios.
- *Plan de sucesión.* El comité, junto con la junta, debe conducir activamente la planificación de la sucesión de la junta directiva. Además, debe identificar de manera proactiva a los candidatos a director mediante el sondeo de una

variedad de fuentes para candidatos potenciales y la retención de firmas de búsqueda.

- *Liderazgo de la junta.* El comité debe realizar una evaluación anual de la estructura de liderazgo de la junta y recomendar cualquier cambio en la junta
- *Estructura del comité.* Anualmente, el comité debe recomendar directores para el nombramiento de los comités de la junta, así como asegurarse de que los comités estén formados por directores que cumplan con los estándares de independencia y calificación aplicables.
- *Supervisión de la junta.*
- *Pautas de gobierno corporativo.* El comité debe revisar anualmente el cumplimiento de los lineamientos de gobierno corporativo adoptados por la compañía, y hacer recomendaciones sobre los cambios o mejoras continuas para un funcionamiento más efectivo.
- *Compromiso de los accionistas.* El comité puede supervisar los esfuerzos de participación de los accionistas de la compañía y la administración.
- *Remuneración del director.* El comité también puede supervisar la compensación de la junta si el comité de compensación no lo hace, o los dos comités pueden compartir esta responsabilidad.

#### **Comité de remuneración/compensación:**

- *Autoridad.* El comité de compensación tiene muchas responsabilidades relacionadas con la filosofía, estructura, políticas y programas generales de compensación de la compañía.
- *CEO y compensación de la alta dirección.* Una de las principales responsabilidades del comité de compensación es establecer metas y objetivos de desempeño relacionados con el CEO, medir el desempeño con respecto a esas metas y objetivos.
- *Alineación con los intereses de los accionistas.* La compensación ejecutiva debe estar diseñada para alinear los intereses de la alta gerencia, la empresa y sus accionistas y para fomentar la creación de valor a largo plazo y el éxito de la compañía.

- *Costos de compensación y beneficios.* El comité de compensación debe comprender los costos de los paquetes de compensación de la alta gerencia y debe revisar y comprender los montos máximos que podrían ser pagaderos bajo múltiples escenarios (tales como jubilación; terminación por causa; terminación sin causa; renuncia por una buena razón; muerte y discapacidad; y el impacto de una transacción, como una fusión, desinversión o adquisición).
- *Requisitos de propiedad de acciones.* Para alinear aún más los intereses de los directores y la alta gerencia con los intereses de los accionistas a largo plazo, el comité debe establecer tanto los requisitos de propiedad como los de tenencia de acciones que requieren que los directores más la alta gerencia no solo adquieran, sino también que mantengan una cantidad significativa de las acciones de la compañía, al menos durante el tiempo que dure su mandato y, dependiendo de las circunstancias de la empresa, tal vez durante un cierto período de tiempo.
- *Riesgo.* El comité de compensación debe revisar la estructura general de compensación y equilibrar la necesidad de crear incentivos que fomenten el crecimiento y un sólido desempeño financiero con la necesidad de desalentar la toma de riesgos excesiva.
- *Remuneración del director.* El comité de compensación también puede ser responsable, solo o junto con el comité de nominación/gobierno corporativo, de establecer programas, prácticas y políticas de compensación de directores.

La creación de un gobierno corporativo no solamente brindará a la empresa una mayor estructuración y formalización de sus actividades, profesionalizando sus tareas y permitiendo un crecimiento que generará rentabilidad a largo plazo, sino que también permitirá afianzar las relaciones de familia y mejorar el ambiente laboral. Trabajar con un mayor orden, con un esquema de tareas y responsabilidades definidas para cada miembro, permitirá llegar a la armonía que tanto se busca al montar un negocien familiar.

## **CAPÍTULO 6: SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los aspectos en los cuales se diferencian las empresas familiares de las no familiares es respecto a la *sucesión*. Este proceso, en el cual la empresa debe definir cómo afrontará el futuro y cómo se desarrollará a partir de ciertos acontecimientos, se da de forma muy distinta en ambas empresas. En la empresa no familiar, este proceso es más sencillo y rápido, mientras que en la empresa familiar representa uno de los grandes tabúes al estar implícito un importante componente afectivo y emocional en el proceso. Es por esto que la sucesión de la empresa familiar merece un capítulo exclusivo para su tratamiento.

### **6.1) SUCESIÓN**

Para el fundador, el proceso de sucesión representa un momento complejo de su vida, ya que su empresa es el fruto de todo su esfuerzo y lo que ha alcanzado. Es por eso que desea que sus hijos hereden ese mismo sentimiento, pero no por ello se siente cómodo al ser reemplazado. Es muy frecuente que tenga dificultad para delegar autoridad y para dejar sus tareas. Además, impactan en él distintas fuerzas psicológicas que son barreras que no ayudan a planificar su retiro de la empresa, ya que esto implica un acercamiento con su propio fallecimiento. Esto permite observar la gran importancia que tiene el componente psicológico en las empresas familiares.

La sucesión puede hacer necesario realizar cambios en la alta dirección, así como una reorganización de la empresa. En caso de no hacerlo, a quien que le corresponda suceder al fundador, le representará una gran dificultad continuar con la gestión de la empresa, ya que cada persona posee un estilo diferente de trabajar y dirigir, lo cual debe estar soportado por una estructura adecuada a dicho estilo.

Existen dos aspectos de la sucesión que pueden afectar a la empresa familiar: la sucesión en la dirección y la sucesión de la propiedad. La sucesión de la dirección en la empresa suele ser muy compleja y causa principal de fracasos en la

continuidad de las empresas; en cambio, para la sucesión de la propiedad se suele contar con legislación al respecto. Aunque no sea garantía suficiente para evitar los conflictos entre los herederos, al menos existen pautas de cumplimiento obligatorio.

Respecto de la sucesión de la dirección, es sumamente relevante determinar cómo se formará el organigrama de la empresa, así como la mesa directiva, una vez que el fundador abandone sus tareas. Como se mencionó, es importante para la empresa trabajar de forma ordenada y profesionalizada, por lo cual este aspecto de programar la nueva estructura es fundamental.

Por otro lado, acerca de la sucesión de la propiedad, se debe tener en cuenta que este asunto es normalmente tratado con ayuda jurídica, para asegurar que se cumplan las normas que existen sobre herencia, y también para lograr una armonía en la familia. Este tema puede resultar muy controversial para el núcleo familiar, lo cual termina luego repercutiendo en la empresa, por lo cual sería también aconsejable contar con apoyo emocional y psicológico en el proceso.

Para formalizar todas las decisiones que se tomen respecto de la empresa familiar en el futuro, así como para dejar por sentados muchos elementos que están involucrados en la formalización de la empresa, es necesaria la creación de un protocolo familiar.

## 6.2) EL PROTOCOLO FAMILIAR

El protocolo familiar es un instrumento marco que contiene las normas que clarifican la interacción de la familia con la empresa, y estipula una determinada actuación por parte de las familias propietarias. Es decir, es un compromiso por decisiones que mejor se adaptan a la voluntad de hacer compatible la continuidad del binomio empresa-familia. De ahí la expresión “protocolo” como un conjunto de decisiones sobre la manera de comportarse como propietarios y familiares, como directivos, como posibles sucesores en la titularidad y dirección de la empresa. Se definen principios, compromisos, derechos y deberes. Estas decisiones se logran como resultado de un buen proceso de comunicación. Éste es necesario porque se

abordan temas que son usualmente difíciles de tratar y resolver con relación al futuro de las empresas y de la influencia de los familiares en las mismas.

Su existencia clarifica el funcionamiento, pero no evita la aparición de conflictos, especialmente si el protocolo no se adapta a los cambios que experimenta tanto la familia y la empresa como el contexto social y de esta forma criterios que parecen coherentes en un momento determinado pueden ser arbitrarios en otro.

El protocolo familiar ha de servir como una garantía de los derechos de las familias de manera que sea visto como la mejor defensa de sus propios intereses y no como el resultado de negociaciones donde unos pierden mientras otros ganan, porque, en esos casos, el protocolo tendrá muy poca vida, dado que se sentirán encorsetados dentro de un marco que no responde a sus verdaderos intereses ni expectativas.

Uno de los objetivos del protocolo familiar es buscar que los familiares compartan un proyecto empresario en el que puedan sinergizar sus fortalezas, que ellos por sí mismos no podrían o les sería muy difícil lograr. El protocolo familiar no es sólo una cuestión jurídica, sino que es resultado de un trabajo multidisciplinario, es decir, abarca aspectos psicológicos, financieros, de administración, jurídicos societarios y sucesorios. Otros objetivos del protocolo son:

- Instalar un proceso de comunicación intrafamiliar para tratar temas difíciles (tabú) sobre la relación familia-empresa (por ejemplo, la sucesión).
- Clarificar y delimitar los ámbitos de actuación de la familia y de la empresa.
- Establecer de antemano cómo solucionar problemas que es probable que se presenten.
- Tener en cuenta los intereses, expectativas, objetivos personales y profesionales de los familiares para evaluar su compatibilidad con la estrategia de la empresa.
- Objetivar y despersonalizar actividades realizadas por familiares en la empresa: remuneraciones, desempeños, asignación de puestos, etcétera.



Un tema que también puede incorporarse en el protocolo es lo que respecta al ingreso de los familiares en la empresa. Muchas veces la familia toma la decisión de que el miembro de la familia que desee ingresar a la organización cumpla con ciertos requisitos, como por ejemplo tener experiencia en otra organización. Este ítem es fundamental, sobre todo para el desarrollo personal de este miembro de la familia que desea entrar a la empresa. Trabajar en otra empresa no solamente le permitirá adquirir experiencia en lo que refiere a tareas, funciones, responsabilidades, sino que también le permitirá vivenciar lo que es responder a distintas figuras de poder, jefes o supervisores. Esto no quiere decir que en la empresa familiar no responderá de forma adecuada a sus superiores, que probablemente sean sus familiares (padres o abuelos por lo general), sino que, en la empresa familiar, frente a los ojos de los demás empleados, él siempre será “el hijo de” o “el nieto de”. Es por esto que trabajar por algún tiempo fuera de la empresa familiar puede enriquecer mucho sus experiencias, conocimientos y aprendizajes, y así prepararse para brindar lo mejor a la organización familiar en un futuro.

Otro requisito que puede determinarse es poseer algún grado de preparación universitaria o terciaria, para aportar cada vez más profesionalización a la empresa.

Por último, no está de más agregar que es fundamental que la persona que busca ingresar a la empresa posea los valores que la familia y el negocio predicán, una visión compartida y la misma cultura de trabajo y esfuerzo que existe en el núcleo.

Respecto de la elaboración del protocolo familiar, se puede mencionar algunos de los elementos que se deben incorporar:

- Objetivos del protocolo.
- Filosofía del protocolo.
- Misión y valores de la familia y su transmisión a través de la empresa familiar.
- Papel y contribución de la familia a la comunidad social.
- Definición del credo, código ético y código de comportamiento para los miembros de la familia y para la empresa.

- Criterios para la incorporación de familiares a los órganos de gobierno (consejo de familia, consejo de administración).
- Objetivos, funciones, composición y normas de funcionamiento del consejo de familia.
- Promoción de actividades familiares extra empresariales (actividades y reuniones familiares periódicas, programas anuales de desarrollo para los sucesores).
- Financiación de nuevos proyectos empresariales ajenos a la empresa familiar.
- Políticas y normas que afectan a los familiares que son accionistas de la sociedad (acceso al capital social, tipos de accionistas, remuneración a accionistas, compraventa de acciones).
- Objetivos, funciones, composición y normas de funcionamiento del consejo de administración (y de la junta de accionistas y/ o del comité ejecutivo).
- Políticas y normas que afectan a los familiares que quieren incorporarse a la empresa familiar (requisitos de entrada, normas para la realización de la solicitud, procedimientos para la realización de la selección).
- Políticas y normas que afectan a los familiares que están trabajando en la empresa familiar (política de retribución, criterios para la evaluación del desempeño y política de promociones, plan de formación, jubilación y duración en el cargo).
- Política de sucesión.
- Política de ayuda a familiares y a empleados no familiares.
- Normas para toma de decisiones y la gestión de constructos.
- Vigencia y condiciones para la modificación del protocolo.

## CAPÍTULO 7: LA PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LA EMPRESA FAMILIAR

En los últimos tiempos, la participación de las mujeres en el ámbito del trabajo, así como su independencia económica y financiera, ha sido un tema que ha comenzado a tomar mayor importancia. Aún en el siglo XXI, el papel que ocupa la mujer en las empresas y en el trabajo en general no es protagonista, a pesar de que se está comenzando a notar un aumento de la participación femenina en todo tipo de organización. Existen todavía algunas industrias donde las mujeres no tienen una participación mayoritaria.

Continuando con el estudio de las empresas familiares, se podría cuestionar cuál es la participación de la mujer en las mismas. Pensar el ingreso de la mujer a la empresa siendo la pareja o hija del dueño podría implicar un esfuerzo superior al de cualquier otro familiar, ya que el solapamiento entre los roles que se cumplen en la familia y en la empresa es muy grande. No solamente ejerce influencia el hecho de que la mujer no predomina en las empresas, sino también que se debe abandonar el papel que se cumple en el núcleo familiar para poder afrontar su rol en la empresa. Y esto debe ser comprendido no solamente por la mujer, sino (y, sobre todo) por el resto de los miembros de la familia (pareja, hijos, etc.).

La autora Alicia Stivelberg, en su libro "Manteniendo la familia y los negocios", expone un estudio realizado por ella, donde busca analizar la participación de las mujeres en las empresas familiares. A partir de una encuesta realizada a 49 mujeres de distintas generaciones y distintos rubros, pudo llegar a conclusiones muy interesantes acerca del tema.

### 7.1) ESTUDIO REALIZADO POR ALICIA STIVELBERG

A continuación, se expondrán los distintos aspectos que la autora analizó en su estudio.

La primera de las preguntas hacía referencia a la **edad** de las mujeres encuestadas. Las edades de las mismas oscilan entre los 24 y los 71 años, con

mayor predominio de mayores de 50. Es llamativo el hecho de que más mujeres que superan los 55 años tengan roles activos en la empresa familiar. Las mujeres mayores, anteriormente invisibles o ignoradas, están experimentando posiciones de poder y de toma de decisiones, trabajan más años, ocupan mejores cargos y reciben mayores ingresos, por primera vez después de décadas. La fuerza laboral que envejece puede ser vista como un signo de prosperidad, un cuidado de salud bien desarrollado y un gran logro social. En breve, más de un cuarto de la población estará por encima de los 60 años. Esto significa que la fuerza de trabajo depende, en gran medida, del índice de actividad de las personas mayores.

La segunda pregunta se refiere al vínculo de **parentesco**, siendo las opciones: esposa, hija, hermana, familiar política u otra. Es importante notar, entre las diferentes respuestas obtenidas, que más del 80% fueron dadas con respecto al parentesco familiar (madre, esposa, hija, nieta), mientras que el resto alude a su función o a su vínculo con la empresa (fundadora, dueña, consultora, titular, gerente). Los vínculos de parentesco más frecuentes fueron: hija, esposa y madre.

Con respecto al ítem **estudios/capacitación/ocupación**, los resultados fueron:

- 3 de las encuestadas completaron el secundario.
- 8 poseen nivel técnico.
- 3 son comerciantes.
- 33 poseen estudios de grado.
- 3 estudios de posgrado.
- 1 posee un doctorado.

Esto indica un alto nivel de formación y estudios, que abarca carreras de grado, posgrado, doctorado, licenciatura, así como estudios de niveles secundario y terciario. Por otra parte, algunas de las encuestadas hicieron dos carreras profesionales. Las personas pueden ejercer roles profesionales, ocupacionales y vocacionales diferentes, y en algunos casos estos no necesariamente coinciden con los requerimientos de la empresa familiar. Algunas encuestadas podrían haberse

visto forzadas a ingresar a la empresa de propiedad familiar por variadas circunstancias, independientemente de su formación y/ o vocación.

El ítem **rubro** de la empresa familiar abarca empresas de los 3 sectores: primario, secundario y terciario.

- 8% pertenece al sector primario o extractivo.
- 29% pertenece al sector secundario o productivo.
- 63% pertenece al sector terciario o servicios.

La siguiente pregunta se relaciona con los **años de la empresa** desde su fundación. En este punto es importante tener en cuenta las etapas de desarrollo de la empresa familiar, las edades de las generaciones mayores y de las generaciones jóvenes, así como el ciclo vital familiar y los respectivos entrecruzamientos de la mujer en sus diferentes roles a través del tiempo. Los resultados fueron:

- El 16% tiene entre 0 a 16 años.
- El 18% tiene de 11 a 25 años.
- El 37% posee entre 26 a 40 años.
- El 29% tiene de 41 a 65 años.

En el ítem **cargo/función/responsabilidad**, los resultados muestran que algunas de las encuestadas desempeñaban multifunciones, aunque el porcentaje no es relevante. El 20% de la muestra era propietaria, el 47% se desempeñaba en la parte operativa y el 33% ocupaba cargos directivos.

El ítem **horas semanales de dedicación** a la empresa familiar arroja los resultados siguientes:

- 16 encuestadas trabajan 41 a 60 horas.
- 9 trabajan de 31 a 40 horas.
- 6 trabajan de 21 a 30 horas.
- 7 trabajan de 0 a 20 horas.

Algunas respuestas transmiten la percepción de una dedicación sin límite, como lo expresaron las encuestadas a partir de comentarios como: "lo que haga falta",

"las 24 horas, no hay horario" o "trabajo online al regresar de la oficina". La opción de trabajar en forma remota gracias a la tecnología puede sumar productividad y flexibilidad, ya que permite elegir los horarios y los lugares desde donde se trabaja. Esto requiere disciplina, no solo para cumplir con las tareas y con las metas, sino también con la administración efectiva del tiempo de dedicación a la empresa familiar.

Otra de las preguntas indaga el **parentesco** de las personas de la familia que trabajan en la empresa familiar y su género. La respuesta fue: padres, madres, hijos, nietos, sobrinos, tíos, primos, cuñados, vernos, hijastros y padrastros entre los más frecuentes; distribuidos en un 55% de varones y un 45% de mujeres.

Otra pregunta tenía que ver con las **razones para entrar** en la empresa familiar, y entre las más destacadas surgieron:

- Para atender a los intereses familiares.
- Entrada a falta de otra cosa.
- Por tener preocupaciones sobre su carrera/dinero.
- Porque siempre espero entrar.

El estudio de la autora continua y analiza muchos otros puntos, pero, al efecto del estudio que se está realizando respecto de las empresas familiares, las preguntas tenidas en cuenta resultan suficientes.

## 7.2) CONCLUSIONES

Una de las primeras conclusiones que se puede sacar es que los principales motivos que llevaron a las mujeres encuestadas a encaminarse al liderazgo son: llevar adelante una empresa, mostrar su conocimientos y aptitudes para el puesto, y aplicar su formación al cargo.

Lucía Ceja, investigadora de la Cátedra de Empresa Familiar del Instituto de la Empresa Familiar, resalta que el papel de la mujer dentro de la empresa familiar está creciendo y su actividad en la dirección de ésta, enfrentando nuevos retos y oportunidades. Ceja explica que las empresas familiares se han creado siguiendo

los roles existentes en la familia tradicional, donde la mujer ocupaba puestos secundarios y era infravalorada, cuando en la realidad cumplía un papel muy importante en estas empresas.

Diversos autores coinciden en que las personas que más transmiten los valores y las creencias dentro de la familia son las mujeres, quienes influyen en las siguientes generaciones introduciendo las nociones necesarias de trabajo y riqueza. En los procesos clave como conflictos, sucesiones o crisis, actúan como líderes emocionales.

Como conclusión entonces se puede decir que el papel de la mujer en la empresa familiar está creciendo y es cada día más importante. Como se mencionó, la mujer brinda un soporte emocional muy importante a la empresa y a la familia, sin el cual muchas veces no se podría resolver los conflictos que se presentan diariamente. Es conveniente comprender esta importancia de la mujer y que la misma sea replicada en todas las empresas, no solo familiares, para continuar brindando un lugar a la mujer en la vida profesional y construir un mundo con igualdad de oportunidades, sin importar el género de la persona.

## **CAPÍTULO 8: CASOS DE ESTUDIO – EMPRESAS FAMILIARES MENDOCINAS**

### **8.1) CASO DE ESTUDIO – EMPRESA A: FÁBRICA DE ZAPATOS**

El primer caso que se analizará es una empresa que se dedica a la fabricación de zapatos, principalmente de cuero y lona, para hombres. La misma posee una planta productiva ubicada en el departamento de Godoy Cruz, en la provincia de Mendoza, donde realizan, de forma artesanal, los productos que comercializan al público. Actualmente, la empresa cuenta con un local propio, donde venden de forma minorista, y también realizan ventas a través de e-commerce, por medio de su propia página web, a consumidores finales. Adicionalmente, realizan ventas mayoristas a distintos locales, ubicados en la provincia de Mendoza, que revenden sus zapatos. La empresa actualmente posee 7 empleados, repartidos entre el área de producción y venta, y 2 personas en altos mandos (familia).

Respecto del proceso productivo, el mismo es bastante sencillo y artesanal, por lo cual pueden asegurar un alto nivel de calidad en los productos. Comienza con el proceso de cortado de las telas, en su mayoría cuero, utilizando diferentes moldes según el zapato que se esté fabricando. Luego se procede a coser y pegar la tela, dándole la forma al zapato en cuestión. A continuación, se coloca la suela del zapato y luego se coloca en la horma, y se deja aproximadamente 24 horas para que el mismo termine de tomar forma. Pasado el tiempo de espera, se procede a quitar la



TELAS DE CUERO

horma, para luego terminar de emprolijar el zapato, limpiarlo, colocar pomada y empaquetarlo para su venta. En conclusión, en aproximadamente 36 a 48 horas, el zapato está listo para ser vendido al público.



Esta empresa resulta de interés al análisis por ser una empresa familiar, que está formada por su dueño y fundador, y por su hijo mayor. Por lo tanto, esta empresa se caracteriza por tener dos generaciones de la familia trabajando en ella.

La organización remonta su origen al año 2001. Su fundador, quien se encuentra casado con una mujer cuyos padres viven en la provincia de Córdoba, aprendió el oficio de su suegro, quien se dedica al rubro y tiene gran pasión por los zapatos. Se podría decir entonces que fue el padre de su esposa quien le inculcó ese gusto por los zapatos y de quien aprendió lo que le permitió fundar su propia empresa y llevarla adelante. Es por eso que en el año 2001 decidió comenzar con la organización, produciendo algunos pares de zapatos que vendía de forma mayorista.

En los comienzos de la empresa, su fundador administraba la misma de forma autónoma. Luego, tomó la decisión de involucrar a un socio con quien esperaba que el negocio prosperara, lo cual no sucedió, por lo que decidió continuar con la empresa por sí solo. Con el tiempo la producción fue creciendo y decidió comenzar a vender también de forma minorista, implementando su primer local comercial con venta al consumidor final. Más tarde, en el año 2020 y con la llegada de una pandemia mundial, fue que su hijo mayor se comenzó a involucrar en el negocio familiar. Al estar en una situación compleja y de mucha incertidumbre, la empresa tuvo que adaptarse y buscar la forma de seguir adelante, por lo que decidieron implementar una página web para vender sus productos a través de internet. Con la entrada



FABRICACIÓN DE LOS ZAPATOS

de la segunda generación a la empresa, con ideas y conocimientos nuevos, pudieron comenzar a vender de esta forma.

Como se puede apreciar, esta es una empresa pequeña, con pocos miembros de la familia involucrados, pero con una pasión por el trabajo que se puede notar fácilmente. Gracias a la entrada del hijo a la empresa, su fundador pudo delegar algunas tareas y responsabilidades que antes recaían solamente en él. Resulta interesante notar que, a diferencia de cuando ingresó un socio externo a la empresa, el dueño pudo depositar su confianza en su hijo para llevar adelante las operaciones del negocio y lo hizo parte de la dirección de la empresa. Esta es una de las características que más se repiten en las empresas familiares: la confianza en la familia es muy difícil de replicar en otras personas externas a la misma.

Respecto de la cultura y los valores de esta empresa familiar, se puede notar la pasión por los zapatos y por el trabajo, lo cual es sumamente importante en una empresa de este tipo. También está muy presente la cultura del esfuerzo y la constancia, ya que aún en los tiempos más difíciles la empresa ha podido sobreponerse a las circunstancias y continuar con su trabajo y crecimiento. La transmisión de la cultura del esfuerzo se puede ver muy presente en los miembros de la familia.



BORCEGUÍES DE CUERO

Un aspecto que se repite en empresas familiares es aquel que tiene que ver con la superposición de roles, así como la separación de conflictos laborales y familiares. En este caso, no se ve presente una superposición de roles, ya que cada uno tiene muy en claro su trabajo y sus responsabilidades dentro del ámbito laboral, diferenciando muy claramente la vida familiar de la vida laboral. La familia argumenta que siempre ha intentado no llevar los conflictos de la empresa al hogar, tratando de lograr esa separación tan anhelada de la vida personal y laboral, pero sí reconocen que los logros de la empresa son

compartidos con la familia con entusiasmo y orgullo, lo cual incrementa el apoyo constante de la familia hacia el negocio.

Otra característica de las empresas familiares es la complejidad del trabajo en equipo, por lo cual este aspecto fue consultado con la empresa en análisis. La misma considera que con el tiempo han logrado complementarse de forma adecuada y lograr un trabajo en conjunto que ha permitido un gran crecimiento a la empresa. Comentan que los conflictos son fácilmente resueltos y que no se dan con frecuencia. Esto es un aspecto muy positivo porque no solamente cuida la salud de la empresa, sino también, y, sobre todo, de la familia.

También se consultó a la empresa si poseen un gobierno corporativo establecido, así como un protocolo y un plan de sucesión para el futuro. Al ser una empresa pequeña, en la cual están involucradas pocas personas de la familia, la misma no ha desarrollado estos elementos que muchas veces son fundamentales para el crecimiento saludable de la empresa familiar, pero no se descarta en un futuro llevarlo a cabo para ordenar y organizar de una mejor forma a la compañía, así como asegurar su futuro y expansión a largo plazo.

Tampoco se han realizado consultorías o capacitaciones respecto de la gestión de empresas familiares, pero se puede apreciar que por el momento no resultan necesarias, ya que el trabajo familiar se lleva a cabo de una forma correcta. A pesar de esto, no sería contraproducente que se realicen para poder adelantarse a conflictos del futuro que pudieran llegar a presentarse.

Como conclusión, si bien esta empresa actualmente no posee un tamaño muy grande y no ha pasado por varias de las etapas de la vida de una empresa familiar, ha resultado de mucha utilidad para observar cómo se desarrollan las



PROCESO DE FABRICACIÓN

mismas desde el inicio, involucrando de a poco a las nuevas generaciones de la familia y transmitiendo los valores y pasión por el trabajo. Probablemente, con el paso del tiempo y el crecimiento de la empresa, se comiencen a involucrar más familiares en la misma, por lo cual se deban implementar algunos aspectos formales de las empresas familiares para permitir un desarrollo adecuado y mantener la unión de la familia a pesar del trabajo compartido.

## 8.2) CASO DE ESTUDIO – EMPRESA B: VENTA DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN

La segunda empresa a estudiar en la presente investigación es una organización que se dedica a la venta de materiales relacionados con el rubro de la construcción, desde caños, perfiles, estructuras y hierros, hasta placas de Durlock para la construcción en seco y el “Steel Framing”. Además, la empresa cuenta con una ferretería industrial donde comercializan todo tipo de elementos necesarios para complementar y ejecutar la construcción, tales como clavos, tornillos, maquinas, electrodos, pinturas, entre otros.

Actualmente, la empresa posee una casa central en el departamento de Guaymallén, donde desarrollan sus principales tareas y desde donde dirigen toda la actividad. También poseen distintos depósitos y un local comercial de menor dimensión, donde realizan ventas principalmente a obras en construcción. Además, en el mediano plazo planean expandirse hacia la zona de Valle de Uco, para llegar a un mayor número de consumidores y seguir abriéndose paso en el mercado.



DEPÓSITO DE CHAPAS



Hoy en día, esta organización posee 25 años de antigüedad, ya que comenzaron formalmente su actividad en junio de 1997. La empresa cuenta en la actualidad con alrededor de 50 empleados, distribuidos entre las distintas áreas que poseen, como ser ventas (minorista y a empresas), administración, recursos humanos, créditos, entre otras. Se puede observar que desde sus comienzos hasta el presente la empresa ha experimentado un gran crecimiento.

Para conocer cómo se fundó la empresa y cómo fueron sus comienzos, se llevó a cabo una entrevista con el fundador y actual presidente de la empresa, quien con mucha disposición relató cómo su empresa dio sus primeros pasos.

Desde chico, el fundador de la empresa se dedicó a trabajar y recaudar experiencia. Comenzó trabajando en el sector del transporte, gestionando tareas de logística. Luego, se adentró en el mundo de la construcción trabajando con su padre, quien tenía una empresa en la cual realizaban tareas de corte y plegado. Cuando comenzó a ayudar a su padre en su empresa, simplemente ofrecían el servicio de corte y plegado a los clientes, por lo que fue su idea comenzar a brindar a los consumidores un servicio más completo, brindando también la posibilidad de comprar la materia prima a ellos mismos. Fue esto lo que le permitió adquirir conocimientos relacionados con el rubro y descubrir que el mundo de la compra-venta era su pasión. Años después, y luego de estudiar muy bien el sector de la construcción y escuchar a los consumidores, decidió darle un giro a la empresa de su padre y comenzar a vender caños y hierros, a lo cual con el tiempo fue agregando todo tipo de elementos para la construcción. Como se puede apreciar, la organización en análisis es una empresa familiar, que comenzó con el padre del fundador, pero que fue mutando y fue realmente desarrollada por quien hoy en día es el



FERRETERÍA INDUSTRIAL

presidente, quien considera que fundó una empresa diferente a la que su padre algún día tuvo. Al haber comenzado a trabajar con su padre, también sus hermanos estuvieron involucrados en la organización en sus comienzos. Como se ha visto a lo largo de esta investigación, las empresas familiares y el trabajo con familiares puede ser muy complejo, y se puede experimentar grandes diferencias respecto de la dedicación que cada miembro de la familia le dé a la empresa. Esta empresa es uno de esos casos, razón por la cual su fundador, cuando ya su padre no participaba más en la empresa, decidió separarse de sus hermanos para continuar gestionando la empresa por su cuenta. Un tiempo después de que eso ocurrió, el fundador tomó la decisión de involucrar en el negocio a sus hijos, quienes siempre estuvieron interesados en el mismo ya que su padre desde chicos les transmitió el amor por la empresa y la pasión por el trabajo y por la construcción.

Por lo tanto, en la actualidad la empresa está formada por el fundador y sus cuatro hijos, quienes son socios de la empresa y trabajan en ella. Un aspecto importante a destacar es que, como se mencionó, los hijos del fundador ingresaron a la empresa por deseo propio, a pesar de que fue su padre quien los involucró. Se puede observar en la empresa que sus miembros tienen una gran pasión por ella y que trabajan en pos de obtener los mejores resultados para la organización.



FERRETERÍA INDUSTRIAL

Respecto de los conflictos en la empresa, se consultó con el fundador cómo gestionan los problemas que se puedan dar entre los miembros de la familia y cómo evitan que los mismos tengan un impacto negativo en la empresa. Ante esto, comentó que no tienen grandes conflictos en la empresa, y que cuando los mismos se dan se conversan, siempre diciendo toda la verdad de forma directa y sin dejar nada de lado, de modo que se pueda abordar el problema desde todos sus ángulos y solucionarlo por completo. Este es un aspecto

muy positivo ya que permite evitar que los conflictos impacten en el rendimiento de la empresa. Además, el fundador considera que muchas veces los problemas que se presentan surgen del plano familiar, más que del plano empresarial. Es por eso que siempre intentan identificar el origen del conflicto y separar los ámbitos familiares y empresariales, y de esa forma tienen éxito en la gestión de los problemas. Se podría decir entonces que esta familia ha logrado una armonía entre ambos planos, lo cual es muy necesario para la vida saludable de la empresa familiar y de la familia.

Otro punto consultado en la entrevista fue cómo llevan a cabo el trabajo en equipo entre los miembros de la familia, ante lo cual su fundador expresó que cada uno tiene un área a cargo y responsabilidades bien definidas y diferenciadas, por lo cual no se entremezclan en sus funciones. A pesar de esta clara división que han desarrollado, trabajan en equipo ya que se apoyan entre todos y realizan un trabajo interdisciplinario para gestionar la empresa en su totalidad con buenas decisiones.

Respecto de la sucesión de la empresa, en la actualidad la misma no posee un protocolo de sucesión armado por escrito, pero si se ha ido desarrollando el mismo de forma oral. Su fundador considera que en unos años estará listo para ceder a sus hijos el mando completo de la empresa, y que ellos están listos para asumirlo. Se puede apreciar una buena voluntad por parte del fundador de



DEPÓSITO DE MATERIALES DURLOCK

abandonar sus tareas de dirección, lo cual es positivo para la empresa ya que permitirá que la misma siga creciendo y avanzando en el tiempo. Por otro lado, respecto del gobierno corporativo y el protocolo, la empresa aún no ha desarrollado estos dos elementos que muchas veces

son útiles para seguir formalizando a la organización, pero no descartan llevarlo a cabo en el futuro.

Como conclusión, se puede decir que esta empresa familiar sabe gestionar correctamente sus relaciones de familia, y trabaja en equipo correctamente, complementando sus roles y creando una sinergia positiva para lograr los mejores resultados para la empresa. Un aspecto que vale destacar en esta empresa familiar es que es muy palpable la pasión que la familia tiene por la empresa y el arduo trabajo que realizan diariamente para mejorarla y para continuar creciendo constantemente, lo cual es muy positivo y ayuda a asegurar la continuidad de la empresa familiar.

### 8.3) CASO DE ESTUDIO – EMPRESA C: FÁBRICA DE PINTURAS

La tercera empresa sobre la cual se realizará un estudio para conocer más acerca de las empresas familiares es una fábrica de pinturas. Esta organización se dedica a la producción y comercialización de pinturas y productos afines en la provincia de Mendoza y la región de Cuyo. Cuenta con su propia planta productiva, ubicada en el Parque Industrial del departamento de Las Heras, y también con 7 bocas de expendio, donde se realiza la venta al público. Así mismo, esta empresa vende sus productos a ferreterías y corralones, para su posterior reventa.



LOCAL COMERCIAL

Esta empresa, que tiene casi 60 años de vida, fue creciendo con el paso del tiempo y mejorando su rentabilidad, lo que hoy le permite ser líder en el mercado provincial. Actualmente cuenta con cerca de 80 empleados, trabajando en distintas



áreas de la empresa: producción, logística, ventas, administración, entre otras. Como se puede ver, la empresa ha crecido mucho, y el hecho de ser una empresa familiar ha generado ciertos conflictos, pero no han sido un impedimento de su desarrollo.

De manera sintetizada y para tener una visión de lo que es el trabajo de esta organización, se hablará de su proceso de elaboración.

El proceso productivo es similar para la mayoría de las pinturas. En primera instancia se prepara la orden de producción, en la cual se determina el producto a fabricar y se detallan sus insumos, para que los mismos sean preparados para ingresar en el proceso de producción. Las pinturas contienen 5 componentes básicos, los cuales son: pigmentos, cargas minerales, ligantes (polímeros y resinas), solventes (mantiene la pintura en condición líquida) y aditivos. Una vez preparados los componentes, estos se colocan en mezcladoras, tipo "batidoras", de gran dimensión, las cuales mezclan los componentes, formando la pintura. Como se expresa, el proceso es muy sencillo y básico, por lo cual la tecnología requerida para llevarlo a cabo no es muy sofisticada. Una vez lista, la pintura debe pasar por un control de calidad realizado por el laboratorio. Se toma una pequeña muestra de la misma y se somete a distintas pruebas para comprobar si cumple con todos los requisitos. Si los cumple, la pintura continúa su proceso, y, de lo contrario, debe ser revisada y fabricada nuevamente. Por esto es muy necesario contar con una buena

trazabilidad del producto, y así poder detectar los errores de una forma simple y rápida. Posteriormente, la pintura es envasada en envases desde  $\frac{1}{4}$  de litro hasta 20 litros, y para pedidos especiales puede envasarse en tachos de hasta 200 litros. Los envases utilizados poseen etiquetas que



ÁREA DE ALMACENAMIENTO DE LA PLANTA PRODUCTIVA

denotan el producto del cual se trata. En algunos casos se pegan las etiquetas de forma semi automática y, en otros casos, las latas vienen ya litografiadas de fábrica. Cabe aclarar que todos los envases son comprados a proveedores externos, no fabricados por la empresa. Luego del envasado, las pinturas son organizadas en pallets y almacenadas en un depósito para su posterior distribución a los locales propios, a clientes, a ferreterías y otros revendedores.

Con un claro pantallazo de a qué se dedica la empresa, sus tareas y su dimensión, se analizará su característica de *empresa familiar*, lo cual no es un detalle menor dentro de su historia y su actual desarrollo.

La organización en análisis comenzó su actividad en el año 1962, cuando un inmigrante italiano decidió plasmar sus conocimientos sobre pinturas en un negocio concreto. La producción comenzó en una planta muy pequeña, donde también se realizaban las ventas, y con el paso del tiempo fue creciendo hasta convertirse en lo que es hoy: una empresa de gran presencia en el mercado local, con un gran prestigio y reconocimiento por parte de toda la población, que fabrica sus productos en una planta industrial que se encuentra en constante crecimiento, en busca de mejorar sus procesos y ofrecer un producto de la mejor calidad a sus clientes.



PLANTA PRODUCTIVA - EXTERIOR

La misma es una sociedad anónima, formada por 4 socios hermanos, quienes forman una empresa familiar, con las ventajas y desventajas que ello conlleva. Ser una empresa familiar es una tarea ardua pero satisfactoria, donde todas las personas trabajan con el mismo fin y con un entusiasmo muy particular, por el deseo de ver que lo que alguna vez fue un proyecto va creciendo y progresando, y eso es algo que los miembros de la empresa tienen muy en claro.

Como se puede apreciar, la empresa comenzó hace muchos años con la pasión de un inmigrante, quien llegó a la Argentina con el sueño de desarrollar sus conocimientos y crear una organización para llegar a los consumidores. Fue él quien transmitió esta pasión por la pintura sus hijos, quienes se hicieron cargo del negocio con el transcurso del tiempo. Cabe aclarar que el fundador era el padre de quienes actualmente son los socios de la empresa.

En sus inicios, su fundador trabajaba de una forma muy artesanal, junto con dos empleados externos a la familia, quienes ayudaban en la tarea de fabricar las pinturas, así como venderlas al público y realizar tareas administrativas para gestionar la pequeña empresa. Más tarde, se unió a la empresa una de las hijas del fundador, ayudando también en todas las tareas relacionadas con la empresa. Posteriormente, ingresó a la empresa el yerno del fundador, esposo de su hija, quien estuvo por algunos años trabajando con la empresa hasta su fallecimiento. También comenzó a trabajar en la organización otra de las hijas del fundador, quien se dedicaba a tareas del área administrativa. Como se puede observar, la familia fue ingresando a la empresa de forma paulatina y a medida que su ayuda fue siendo necesaria, pero no todos los hijos, quienes sí son socios de la empresa, trabajaron en ella. Fue decisión del fundador repartir las acciones de la misma entre sus hijos de forma equitativa cuando él falleciera, sin diferenciar a aquellos hijos que trabajaron y aportaron a la empresa, de quienes no lo hicieron. Este es un tema muy controversial en las empresas familiares, que puede causar muchos conflictos entre las partes involucradas, ya que se podría percibir cierta injusticia entre los hermanos.

Continuando con la historia de la empresa, y una vez que su fundador falleció, fue una de sus hijas quien tomó la posta en la dirección de la empresa, y hoy en día continúa siendo la presidenta de la sociedad, a pesar de que sus tareas se han ido disminuyendo en el tiempo.

Años más tarde, la persona que ingresó a la empresa, en su rol de contadora, fue la nieta del fundador, hija de la actual presidenta de la empresa. Comenzó desarrollando tareas básicas que ayudaron a su crecimiento, y que permitieron que hoy en día ocupe uno de los cargos más importantes en la empresa. Luego ingresó a la empresa su hermana, hija también de la presidenta de la empresa, licenciada en administración de empresas. Esto le permitió desarrollarse en el área de administración de la empresa y llegar a ser la encargada de todas las sucursales que posee la organización. Al mismo tiempo, ingresó a la empresa el yerno de la presidenta, esposo de una de sus hijas. Como se puede ver, se dió el ingreso de una persona que no es familiar de sangre, sino familia política, por lo cual en sus inicios de la empresa trabajaba de forma parcial, realizando algunas tareas específicas. Con el paso del tiempo, y gracias a sus conocimientos y grandes habilidades, fue creciendo y demostrando a la empresa su total fidelidad y compromiso, lo cual le permite hoy en día ser gerente general de la organización. Esto permite ver que la empresa ha permitido a las personas crecer y desarrollarse



EXHIBICIÓN DE PRODUCTOS

sin importar el lazo sanguíneo que los une. También se encuentra actualmente en la empresa trabajando otro familiar político, esposo de una de las nietas del fundador, quien se dedica con mucha pasión al área de logística y producción.



Con este repaso de la historia de la empresa y conociendo cómo se dio el ingreso de la familia a la misma, se puede ver que la estructura de esta empresa es muy compleja, y con el paso de tiempo se ha ido agrandando y creciendo mucho, y esto es algo que la familia logro captar a tiempo. Es por ello que, en el año 2012, decidieron que era momento de comenzar a profesionalizar la empresa, ordenarla y organizarla, para permitir que el crecimiento siguiera dándose, pero evitando conflictos que se comenzaban a desarrollar.

Se decidió que era un buen momento para recurrir a especialistas del tema y desarrollar un protocolo familiar, así como un plan de sucesión para el futuro. Con la ayuda de Santiago Doder, autor mencionado en el presente trabajo de investigación, se fue armando y desarrollando los mencionados documentos. Es importante aclarar que este fue un proceso difícil y largo, ya que se debieron tocar temas que continúan siendo tabú en las empresas familiares, como es el tema de la sucesión. También se debieron determinar responsabilidades, atribuciones, entre otros aspectos que pueden resultar complejos para la familia. Resulta interesante aclarar que, además de la idea de ordenar y profesionalizar a la empresa, una de



PRODUCTOS

las razones por las cuales se decidió desarrollar un protocolo fue el crecimiento de la familia. Al ser 4 socios los que se encuentran presentes en la empresa, cada uno posee su propia familia, con hijos y nietos, quienes muy posiblemente deseen incorporarse a la empresa familiar en un futuro muy cercano. Por esa razón se tomó la decisión de pautar ciertos requisitos para ingresar a la empresa, así como otros puntos a respetarse por todos los miembros de la familia.

Dejando de lado el tema de gobierno de la empresa y los temas ya desarrollados, se consultó también por el aspecto del trabajo en equipo y de los conflictos dentro de la empresa.

Respecto del trabajo en equipo, tal como se ha visto en otras empresas familiares, al trabajar con la familia, donde existe una confianza diferente y especial, así como un conocimiento más profundo entre las personas, el equipo se desarrolló con bastante naturalidad. A pesar de ello, se comentó que hubo ciertos momentos en los cuales algunos miembros de la familia aportaban más a la empresa, mientras que otros no tanto. En estas ocasiones fue muy importante el dialogo entre las partes para solucionar este inconveniente y continuar trabajando en equipo, no solamente por el bien de la empresa sino también por el bien de la familia. Hoy en día pueden decir que el trabajo se desarrolla en equipo naturalmente, conjugando y complementando los roles de cada uno de forma correcta, pero es algo que ha llevado mucho tiempo lograr.

Por otro lado, haciendo mención a los conflictos, expresan que al trabajar en familia muchas veces los conflictos se dan con frecuencia, ya que esa confianza que se mencionaba como positiva, también impacta negativamente a la hora de hablar de peleas, ya que muchas veces no se piensa dos veces cuando se tiene que decir algo controversial. Por esta razón la familia ha invertido tiempo y recursos en distintas capacitaciones y asesorías con expertos en empresas familiares, quienes pudieron enseñarles cómo gestionar estos conflictos y resolverlos de forma positiva y adecuada, para evitar problemas entre la familia y también a la empresa. Actualmente la familia considera que los conflictos se dan en menor medida que hace algunos años y que poseen las herramientas necesarias para solucionarlos sin permitir que los mismos impacten en la organización.

Como conclusión a este caso de estudio, se puede decir que esta empresa es la de mayor dimensión respecto de las demás empresas que se analizaron, y junto con ello se puede observar que el nivel de desarrollo de ciertos aspectos de la empresa familiar también es mayor. Esta empresa posee un gobierno corporativo formado, un protocolo desarrollado a cumplir y un plan de sucesión bien definido.

A diferencia de las otras organizaciones que se estudiaron, se considera que, dado su tamaño y la cantidad de familiares involucrados en la empresa, es sumamente necesario el hecho de ordenar y profesionalizar a la organización, tal y como ellos han hecho a lo largo del tiempo.

El crecimiento que la empresa ha experimentado en el tiempo, el ingreso de familiares a la misma, el tiempo de vida de ella y el éxito que han tenido a lo largo de los años demuestra que una empresa familiar puede perfectamente lograr grandes resultados si es gestionada de forma correcta, sobre todo aprendiendo a controlar los conflictos entre los familiares y buscando lo mejor para la empresa y la familia.

#### 8.4) RESUMEN GENERAL DE LOS CASOS DE ESTUDIO

Para concluir con el trabajo de campo realizado en pos de responder algunos interrogantes planteados en la investigación, se puede decir, en primer lugar, que estas empresas familiares son un ejemplo de que trabajar con la familia no es un impedimento para llevar adelante un negocio y prosperar en el mismo.

Un aspecto que se destaca en estas empresas familiares, y probablemente sea una de las grandes diferencias respecto de las no familiares, es la pasión por el trabajo y por el negocio que se transmite de generación en generación, y es seguramente uno de los motores que impulsan el seguir trabajando en la empresa familiar para perpetuar su éxito y el legado familiar.

También se pudo observar en todas las empresas que la confianza que hay entre los miembros de la familia es muy importante y es uno de los pilares de éxito de estas organizaciones, ya que permite una comunicación mucho más fluida y da a la empresa y a la familia una importante red de contención.

Otra de las conclusiones que se pudieron obtener al observar a estas empresas familiares, y también a través de la investigación anteriormente realizada, es que es muy importante que la familia intente llevar al ámbito familiar únicamente los aspectos positivos de la empresa, tratando de dejar de lado lo negativo y complejo del trabajo. Además, gestionar los conflictos en la empresa y no llevarlos

al plano familiar, hablando de forma clara y abierta con cada persona, permite llevar una vida saludable tanto empresarial como familiarmente. Buscar un equilibrio entre la vida familiar y empresarial es algo que las tres empresas analizadas consideran sumamente importante e indispensable para alcanzar el éxito.

Es necesario también tener en cuenta siempre las opiniones de todos los miembros de la familia, aceptando siempre las nuevas ideas y propuestas que se realicen, ya que pueden aportar mucho valor a la empresa. Además, es necesario conocer las aptitudes y capacidades de cada persona, para poder darle a cada uno el lugar que le corresponde y también poder realizar una clara división de funciones y responsabilidades, de forma de no generar conflictos y poder complementar los roles entre los familiares para lograr un trabajo ordenado y pacífico.

Respecto de la sucesión y protocolo, que es un tema que se analizó en la investigación y que puede ser tabú en las empresas familiares, se pudieron notar algunas diferencias entre las empresas analizadas. Como conclusión, se puede decir que, en aquellas empresas más pequeñas, donde los socios o directores no son tantos, el aspecto de la sucesión no está tan desarrollado, sino más bien hablado y pactado sin dejarlo por escrito. Pero en aquella organización que lleva más años de trabajo y están involucradas más personas y más familiares, sí se tiene un documento de sucesión y protocolo bien definido, lo cual permite a la empresa trabajar con mayor orden y cuidado, con la tranquilidad de que todo se encuentra dicho y definido, dando así confianza a todos los miembros de que la empresa está en orden.

Por último, como conclusión general a este análisis de empresas familiares, se pudo observar que todas trabajan con mucha pasión y compromiso, buscando el bien para la empresa, pero también pensando en la buena relación de la familia. Ese equilibrio les resulta fundamental para desarrollar su trabajo de forma adecuada y alcanzar el éxito personal y laboral. El trabajar con la familia puede ser un desafío muy complejo, pero consideran que no hay mayor satisfacción que lograr el éxito de forma acompañada y en equipo, poniendo cada uno su mayor esfuerzo por cuidar el negocio que sus antepasados les dejaron. Entonces, se puede empezar a



comprobar la hipótesis de que las empresas familiares pueden alcanzar el mismo éxito que aquellas empresas que no son familiares.

## **CAPÍTULO 9: ANÁLISIS PSICOLÓGICO DEL CONFLICTO EN LA EMPRESA FAMILIAR**

### **9.1) ENTREVISTA A LIC. EN PSICOLOGÍA**

Para responder algunos interrogantes que surgieron a lo largo de la investigación y del trabajo de campo, se decidió recurrir a la Licenciada en Psicología Carla Gullé, quien muy amablemente aportó sus conocimientos para seguir conociendo más acerca del funcionamiento de las empresas familiares. Se desarrolló una entrevista guiada en base a preguntas surgidas durante la investigación. A continuación, se expone la información obtenida en la misma.

Para comenzar, se consultó acerca de la diferencia entre trabajar en familia y trabajar con personas con las cuales no hay un vínculo pre existente. Según la Licenciada, el trabajo en familia es más complejo que el trabajo con no familiares por el simple hecho de que ya hay entre ellos un vínculo muy implícito. El origen de ese vínculo es justamente la familia. Cuando una persona ingresa a trabajar en una empresa, establece un vínculo laboral con sus pares, el cual puede luego mutar para convertirse en un vínculo de amistad, pero en el caso de las empresas familiares, el vínculo entre los miembros ya está establecido. Esto implica que ya hay entre ellos historias, sucesos, hechos de la vida que han pasado y pueden haber moldeado este vínculo de familia, y puede más tarde impactar en la empresa familiar. Cuando surgen los problemas familiares en la empresa, los mismos derivan de este vínculo con el cual las personas ya cuentan. En la mayoría de los casos, los problemas familiares se dan por motivos ajenos a la empresa en sí, sino que vienen dados por el vínculo familiar. Y, es necesario recalcar, que en esos casos lo que ocurre es que se trasladan los problemas familiares a la empresa, y claramente eso puede impactar de forma negativa en la organización y su normal funcionamiento. Esto no sucedería en empresas no familiares, ya que, como se mencionó, el vínculo que se establece entre las personas es en principio laboral, pero nunca familiar.

Tal y como se explica, estos vínculos familiares pueden generar conflictos en la empresa, los cuales impactaran de forma negativa en ella. Principalmente,

impactan en la toma de decisiones, y pueden también surgir diferencias de criterios respecto de cómo proceder ante ciertas situaciones o cómo manejar a los recursos humanos de la empresa. Otro conflicto muy común en empresas familiares es el que se refiere a la jerarquía entre familiares, como se ha mencionado ya anteriormente en la presente investigación. Muchas veces se replica ese “orden jerárquico” que existe en la familia y se quiere aplicar el mismo en la empresa. Especialmente en el caso de los hermanos, teniendo en cuenta que siempre se considera que el hermano más grande tiene mayor jerarquía que los restantes (lo cual, es necesario aclarar, es completamente incorrecto). Esto puede duplicarse en la empresa y generar grandes conflictos entre sus miembros. Cabe resaltar que esta es una situación que difícilmente se da en una empresa no familiar, donde la jerarquía de cada empleado se basa en su rendimiento, esfuerzo y experiencia.

Muchas veces los roles familiares y los roles en la empresa tienden a confundirse, ya que ese esquema de roles que ya se conoce y se acostumbra del vínculo familiar tiende a replicarse en la empresa. Para evitar esa situación es necesario comprender que las personas, a pesar de ser parte de la familia, tienen su propia vida personal. Esto permitirá separar el trabajo de la familia, creando un ambiente más saludable que no solamente mejorará el vínculo entre la familia y la empresa, sino que también permitirá a cada persona crecer en su entorno propio. Así como en las empresas no familiares se busca que los empleados puedan desconectarse del trabajo al finalizar el horario laboral, lo mismo debería suceder en las empresas no familiares. Una buena forma de comenzar a practicar esto es intentar no conversar de temas de la empresa en reuniones familiares o en la vida fuera del trabajo.

Otro aspecto importante a tener en cuenta en las empresas familiares es la responsabilidad extra que puede sentir cualquier miembro de la familia al trabajar en la misma. Cuando una persona trabaja en cualquier organización, la carga de cometer un error o defraudar a sus superiores es muy diferente a la que se puede tener trabajando en la empresa familiar, porque sus superiores y pares siempre serán su familia, y esperan de uno su mejor esfuerzo. Además, existe una presión

muy grande por ser parte de la empresa familiar, ya que generalmente todos los miembros de la familia lo son, y se espera que todos quieran y sean miembros de la organización. Por lo tanto, no solamente se siente una mayor responsabilidad por tener un buen rendimiento en la empresa sino también por ser parte de ella y hacerse cargo de la misma.

Como se ha mencionado en algunos puntos de la investigación, muchas veces en las empresas familiares se puede experimentar una sensación de injusticia entre los miembros de la familia, entre hermanos, entre primos, por el hecho de que algunos tienen mayores responsabilidades, mayores atribuciones o un puesto más elevado en la empresa familiar. La forma de evitar esto y que no derive en conflictos que perjudiquen a la empresa y a la familia es intentar realizar una distribución equitativa de las tareas entre los familiares, siempre teniendo en cuenta las capacidades de cada persona, así como su formación y capacitación. También es importante que cada miembro sea lo suficientemente honesto y capaz para asumir que no está capacitado para un cierto puesto y dar un paso al costado, dejando de lado el ego y competencia que puede darse de forma natural entre los miembros de la familia, siempre pensando en el bienestar de la empresa. En este tipo de situaciones puede ser conveniente involucrar a personas externas a la organización que puedan realizar una evaluación objetiva de la misma y brindar su mirada profesional acerca de cómo mejorar la empresa. Puede ser adecuada también la entrada de colaboradores externos a la familia.

Continuando con la sensación de justicia/injusticia que se puede experimentar entre los familiares, es importante resaltar que el proceso de entrada de nuevos familiares a la empresa puede ser un hecho complejo que debe gestionarse con responsabilidad y precaución. Si un familiar va a entrar en la empresa, es importante que ingrese con un propósito, para cumplir con determinadas tareas o llenar un puesto en específico. También es fundamental que esta persona cuente con las habilidades necesarias y con algún tipo de formación en el tema. Esto quiere decir que los familiares no deben ingresar a la empresa porque sí, sino que deben ingresar con un objetivo y porque la empresa los necesita.

Muchas familias optan por solicitar a los familiares ingresantes que tengan experiencia en otras empresas antes de comenzar a trabajar en la empresa familiar, para asegurarse de que vivan otras realidades y construyan su propio criterio antes de empezar a tomar decisiones en un ambiente familiar.

Respecto de la sucesión de la empresa, en esta investigación se ha enfocado la dificultad que pueden experimentar los fundadores de empresas familiares al tener que abandonar sus tareas y dejarlas en manos de sus sucesores. Como se ha mencionado, ese puede ser un proceso muy duro al tener que despegarse de su creación y asumir que alguien más se haga cargo de la empresa. Sin embargo, existe otra situación completamente distinta, en la cual puede suceder que la familia del fundador no quiera hacerse cargo de la empresa de su padre/abuelo, por el hecho de no sentir la misma pasión por ese trabajo o por tener otros objetivos personales no compatibles con la empresa familiar. Esto puede ser algo muy difícil de aceptar para el fundador, quien ha trabajado toda su vida en el proyecto y desea que sus sucesores continúen con su legado, pero es muy importante que él pueda comprender la situación y que pueda aceptar que su familia no necesariamente debe continuar con la empresa si no es su deseo. Si la organización sigue su curso en manos de familiares que no desean trabajar en ella, no solamente se generará un malestar en la familia y una insatisfacción en la misma, sino también que la empresa no se gestionará de la forma correcta, con el entusiasmo necesario para lograr su éxito, y probablemente la misma dejará de generar una rentabilidad y será necesario su cierre. Para evitar esta situación, es conveniente hacer entender al fundador los deseos de la familia y así poder tomar la mejor decisión no solamente para la empresa sino, principalmente, para la familia.

## 9.2) CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA

Como conclusión de esta entrevista, e intentando responder a la hipótesis planteada en esta investigación, se puede decir que la forma de tener éxito en la empresa familiar sin descuidar las relaciones de la familia es comprendiendo y creando un equilibrio de roles y de tiempos. Poder separar la empresa de la familia, comprender que los roles en cada ámbito son distintos y que necesariamente deben

separarse permite llevar una sana gestión de la empresa y de la familia. Por supuesto el vínculo que existe entre la familia y la organización es muy estrecho y difícil de separar, pero es necesario comprender que no todo en la familia va a ser la empresa, y tratar de separar los ámbitos para generar relaciones diferenciadas en los dos espacios.

## **CAPÍTULO 10: CONCLUSIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Luego de una extensa investigación, comenzando por la elaboración de un marco teórico que permitió comprender el funcionamiento de las empresas familiares, y continuando con una investigación de campo para crear conclusiones propias acerca de este tipo de organizaciones, se ha podido comprobar la hipótesis planteada en el inicio de este proceso. A continuación, se exponen las conclusiones obtenidas.

Una empresa familiar es aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar. Esta gestión de una organización en manos de una familia implica un desafío complejo que debe asumirse con responsabilidad y entusiasmo, como se ha visto a lo largo de la investigación. Una de las principales características de la empresa familiar es el deseo de sus fundadores y sucesores de que la propiedad y la gestión de la empresa se mantengan en manos de la familia, por lo cual es fundamental la transmisión de la pasión por el negocio y el trabajo de generación en generación. Esto es, además, una ventaja de las empresas familiares ya que el amor por la empresa y la confianza en la familia permiten trabajar con mayor comodidad.

Una de las desventajas principales de este tipo de empresas, como se investigó, son los conflictos que pueden presentarse. Estos no vienen solamente del plano laboral, sino que se generan principalmente en el plano familiar y luego se transmiten a la empresa. Basándose en la investigación realizada, se pudo obtener la conclusión de que los conflictos en la empresa familiar son la principal causa de disolución de las mismas. Por lo tanto, es sumamente necesario que los mismos sean tratados y gestionados del modo correcto, para evitar que impacten negativamente en la familia y en la empresa. Según las empresas familiares a las cuales se consultó en la investigación de campo, la clave para evitar los conflictos es hablar de forma clara y abierta, discutiendo cada punto de los mismos y cerrándolos para evitar que vuelvan a repetirse. Además, consideran necesaria la



separación del plano familiar y empresarial. Evitar llevar los conflictos de la empresa a la familia es importante para mantener ese equilibrio entre ambos planos y tratar de evitar que los conflictos personales impacten en el funcionamiento de la empresa. Adicionalmente, es importante mantener una clara separación de funciones y responsabilidades, para evitar que los roles se solapen, y generando así una complementación de los mismos, propiciando el trabajo en equipo dentro de la empresa familiar.

Otra conclusión importante que se obtuvo en la investigación es que el ciclo de vida de las empresas familiares es muy diferente al de las empresas no familiares. Las organizaciones de familia están muy influenciadas por la pasión del fundador y de sus sucesores, y a lo largo de su crecimiento surgen diversas crisis que deben ser solucionadas para avanzar. Uno de los puntos más importantes que debe gestionarse para que la empresa crezca es que los fundadores deben aceptar el cambio y dar lugar a las nuevas generaciones en la empresa, quienes ingresarán con nuevas ideas e innovaciones, las cuales pueden traer un gran crecimiento para la organización. Ceder ese lugar a los familiares sucesores puede ser muy complejo para el fundador, pero es necesario para la empresa.

Por otro lado, respecto del gobierno corporativo de la empresa, se pudo ver en la teoría que es muy necesario para el correcto funcionamiento de la organización, pero en la realidad no es desarrollado de un modo muy detallado. Las empresas optan en su mayoría por tener una estructura ordenada pero bastante básica, utilizando organigramas y definiendo las funciones de cada miembro de la familia, pero sin formar comités específicos dentro de la empresa.

Otro tema muy desarrollado en la investigación y sumamente importante para las empresas familiares es lo que respecta a la sucesión. Como conclusión se puede decir que la misma es un tema delicado en la familia y se deja un poco de lado en ciertas ocasiones, pero las empresas consultadas no lo evitan, sino que comprenden su importancia. Se puede decir que, en empresas más pequeñas, donde no hay tantos familiares involucrados, la sucesión se habla, pero no se deja por escrito, mientras que en las empresas con mayor cantidad de familiares

presentes sí se elabora un documento de sucesión y protocolo formal. A pesar de esta diferencia, se considera indispensable para la empresa familiar el tratamiento de este aspecto, para evitar los conflictos a futuro respecto de la vida de la empresa luego del fallecimiento del fundador.

Se puede concluir entonces que el trabajo con familiares es complejo y representa un gran desafío, pero, como se vio en la teoría y en la práctica, es muy gratificante y motivante trabajar con familia, ya que el ambiente de trabajo se vuelve cómodo y se vive una confianza inigualable que permite gestionar la empresa de una forma diferente y más tranquila.

La hipótesis planteada al comienzo de esta investigación, que fue *“toda empresa familiar puede tener el mismo éxito que una empresa no familiar si se gestionan adecuadamente las relaciones dentro de la empresa y se trabaja de forma colaborativa y armoniosa para lograr los objetivos estratégicos de la organización”* fue comprobada en base a las conclusiones obtenidas. Gestionando correctamente las relaciones de la familia, y evitando que las mismas tengan un impacto negativo en la empresa, se pueden obtener grandes resultados y llevar adelante una empresa exitosa.

## **CAPÍTULO 11: FUENTES BIBLIOGRÁFICAS**

AMAT JOAN (2000), “La continuidad de la empresa familiar”, Editorial Planeta Publishing Corporation.

DODERO SANTIAGO (2020), “El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar”, Editorial El Ateneo.

DODERO SANTIAGO (2020), “El método EFE: empresas familiares exitosas”, Editorial El Ateneo.

PITHOD ABELARDO y DODERO SANTIAGO (1998), “La empresa familiar y sus ventajas competitivas”, Editorial El Ateneo.

STIVELBERG ALICIA (2020), “Manteniendo la familia y los negocios”, Editorial Granica.

RIDOLFI CLAUDIO A. (2016), “Empresas familiares, estrategias para crecer”, Editorial Biblos.

Páginas Web consultadas:

- <http://contadores-aic.org/las-empresas-familiares/>
- <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas>

## **CAPÍTULO 12: ANEXOS**

### **12.1) CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA A EMPRESAS FAMILIARES**

1. ¿Cuándo se creó la empresa? ¿Cómo se fundó?
2. ¿A qué se dedica la empresa?
3. ¿Cómo fueron los primeros años de la empresa familiar?
4. ¿Cómo se dio el ingreso de la familia a la empresa?
5. ¿Cómo ha mutado el negocio desde sus inicios?
6. ¿Cómo es la estructura de la empresa?
7. ¿Posee la empresa una estructura de gobierno corporativo?
8. ¿Ha desarrollado la empresa un protocolo? ¿Que contiene?
9. ¿Se ha planeado la sucesión de la empresa?
10. ¿Ha habido conflictos importantes en la empresa? ¿Cómo se han manejado?
11. ¿Cómo se desarrolla el trabajo en equipo dentro de la empresa?
12. ¿Se han realizado capacitaciones/consultorías acerca de la gestión de la empresa familiar?
13. ¿Qué miembros de la familia se han sumado a lo largo del tiempo a la empresa? ¿Por qué?

### **12.2) CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA A LIC. EN PSICOLOGÍA**

1. ¿Por qué trabajar con familiares es más complejo que trabajar con no familiares?
2. ¿Cuál es el origen de los problemas familiares en la empresa?
3. ¿Cómo impactan estos conflictos en el normal funcionamiento de la empresa?
4. ¿Cuál es la mejor forma de solucionar los problemas?
5. ¿Cómo se puede lograr una complementación de los roles familia-empresa?
6. ¿Cómo impacta para el fundador de la empresa desarrollar la sucesión de su puesto en la empresa?

7. ¿Por qué se siente una mayor responsabilidad al trabajar en la empresa familiar contra una empresa en la cual no se es familiar?
8. ¿Cómo se puede tratar con la sensación de justicia/injusticia entre familiares (hermanos/primos/etc) dentro de la empresa familiar?
9. ¿Cómo se puede gestionar la entrada de nuevos familiares en la empresa para evitar conflictos?
10. En algunas empresas familiares, hay varios socios, pero no todos trabajan en la empresa. ¿Cómo se maneja esta situación? ¿Cómo se deberían distribuir las ganancias, de forma igualitaria o proporcional al trabajo que se realiza? ¿Cómo podrían reaccionar los “no socios”?
11. ¿Cómo se desarrolla una consultoría con expertos en el tema para dar apoyo a la empresa familiar? ¿Qué resistencia se espera por parte de la familia ante esta situación y cómo se maneja?
12. ¿Cómo se puede tener éxito en la empresa sin descuidar la relación familiar?