

Universidad Abierta Interamericana



Facultad de Desarrollos e Investigación Educativos

Sede Rosario - Campus Pellegrini

Carrera: Licenciatura en Comercialización

Tesina Título

Gestión de los conflictos en la Empresa Familiar:

Una mirada hacia el futuro de la empresa.

Alumno: Tonicelli, Maria Belen - belen1315@hotmail.com

Calle 10 N° 1315 – Las Parejas, Santa Fe.

03471- 15682277.

Ruben Pavetto.

Domicilio:

Teléfono:

Tutor: Dr.

Diciembre 2010

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a mi abuelo José, que ya no esta conmigo, pero fue quien hizo posible mis estudios, me brindo la posibilidad insertarme en la empresa familiar y seguramente estaría muy contento con mi logro.

A mis padres, Estela y Rubén que me apoyaron y comprendieron incondicionalmente en todos los años de estudio, por haberme dado una muy buena educación y gracias a ellos soy quien soy.

A mis hermanos Marcos y Tati que me acompañaron y me aguantaron siempre.

A mis abuelos Angelita, Baldemar y Elma por estar siempre presentes.

Al profesor Rubén Pavetto, por aceptar dirigir mi trabajo de tesina, y cederme parte de su tiempo para brindarme todo su apoyo profesional, atender todas mis consultas y guiarme constantemente en la realización del presente trabajo.

A Magdalena Carrancio, por ponerme un stop cuando lo necesitaba y sacarme de los nudos y trabas que se presentan en el camino y estar presente en cada detalle de la presentación de la tesina hasta el último momento.

Tampoco puedo dejar de agradecerles a toda la gente que me acompañó durante estos años, mis amigos de la vida y los que me llevo de estos años de estudio, en especial Cindy, Romi, Jime y Caro.

ÍNDICE

| | |
|--------------------|---|
| Introducción _____ | 1 |
|--------------------|---|

Marco Conceptual

| | |
|--|----|
| 1. Definición de Empresa y Familia _____ | 6 |
| 2. La Empresa Familiar como Sistema _____ | 10 |
| 3. Modelo de los Dos Círculos de la Empresa Familiar _____ | 11 |
| 4. Modelo de los Tres Círculos de la Empresa Familiar _____ | 13 |
| -Desarrollo del Modelo de las etapas del Modelo de los tres círculos _____ | 17 |
| - Evolución de la Propiedad _____ | 19 |
| - Evolución de la Familia _____ | 22 |
| - Evolución del Negocio _____ | 22 |
| - Ciclo de Vida de la Empresa Familiar _____ | 23 |
| 5. La sucesión y el cambio en las organizaciones _____ | 25 |
| - El cambio generacional en la Empresa Familiar _____ | 26 |
| - De la primera a la segunda generación _____ | 27 |
| - De la segunda a la tercera generación _____ | 28 |
| - De la tercera a sucesivas generaciones _____ | 28 |

| | |
|--|----|
| 6. La problemática de al Empresa Familiar: Gestión del Conflicto | 28 |
| - Definición de Conflicto | 29 |
| - Etapas del Conflicto | 30 |
| - Problemas más comunes a los que se enfrenta la E.F. | 32 |
| 7. El Modelo de los Cinco Círculos | 36 |
| - Generación de conflictos en las distintas areas: causas | 38 |

Capítulo I:

| | |
|--|----|
| 1. La comunicación en la Empresa Familiar | 40 |
| 1.1 La importancia de la Comunicación | 40 |
| 1.2 Tipos de Comunicación | 41 |
| 1.3 Herramientas de la Comunicación | 42 |
| 1.4 La Comunicación en la practica | 44 |
| 1.5 Barreras en la Comunicación | 47 |
| 1.6 Consideraciones generales sobre la Comunicación en la Empresa y la Familia | 49 |

Capítulo II:

| | |
|---|----|
| 2. La planificación en la Empresa Familiar | 52 |
| 2.1 Foros de Participación de las Empresas Familiares | 53 |
| - Asamblea de Familia | 54 |
| - Junta de Propietarios | 55 |
| - Consejo de Administración | 56 |

| | |
|--|----|
| - Comité Ejecutivo _____ | 57 |
| 2.2 Planificación Estratégica _____ | 57 |
| - Consideraciones Importantes sobre P.E _____ | 58 |
| - Planificación Estratégica: Empresa y Familia _____ | 59 |
| - Beneficios de la Planificación Estratégica _____ | 60 |
| 2.3 Plan de Continuidad _____ | 61 |
| - Cuando surge el temor de la Continuidad _____ | 62 |
| - Planes para lograr la Continuidad _____ | 63 |
| 2.4 Plan Estratégico de Sucesión _____ | 64 |
| - Resistencia a la Planificación _____ | 65 |
| - El proceso de Planificación _____ | 66 |
| - ¿Cuándo comenzar a planear la sucesión? _____ | 67 |
| - La elección del Sucesor _____ | 69 |
| - El momento de la Sucesión _____ | 70 |
| - Personas externas en el Proceso de Sucesión _____ | 71 |
| - Los 10 Mandamientos de la Sucesión en la E.F _____ | 71 |
| <u>Capítulo III:</u> | |
| 3. Las PyMES familiares en la localidad de Las Parejas _____ | 74 |
| 3.1 Breve caracterización de las PyMES familiares en Las Parejas _____ | 74 |
| 3.2 Evaluación de los conflictos en las Pymes de la ciudad de Las Parejas Santa Fe: Resultados de las Encuestas _____ | 75 |
| <u>Conclusión</u> _____ | 93 |
| <u>Recomendaciones</u> _____ | 98 |

| | |
|----------------------------|-------------------|
| <u>Bibliografía</u> | <u>103</u> |
| <u>Anexo I</u> | <u>111</u> |
| <u>Anexo II</u> | <u>117</u> |

INTRODUCCIÓN

Las empresas son sistemas complejos que se constituyen en función de múltiples variables: mercado en el que se desarrollan, forma legal, visión, valores, entre otras.

Podemos definir una empresa familiar como una unidad de negocio con relaciones en su interior, donde los valores de la familia; como lealtad y protección se mezclan con los valores empresariales, como rendimientos y resultados. Allí donde se superponen crean problemas que ponen en juego la supervivencia de la empresa.¹

Durante los últimos años se ha observado un creciente aumento en el estudio de Empresas Familiares desde distintos campos. Este interés no es sorprendente dado que cumplen un rol importante en la economía de numerosos países del mundo. En muchos de ellos, estas empresas son la base de la misma y se desarrollan en todos los segmentos económicos, presentándose en todos los tamaños, bajo diversas formas legales y con distintos grados de profesionalización.

Una empresa familiar suele comenzar como una aventura más que como negocio. Una suma de sacrificios por parte de un grupo unido por lazos sanguíneos que quieren realizar su propio sueño y juntos trabajan para llevar a cabo la visión que los motiva a emprender.

Nacen como la expresión del sueño de vida de sus fundadores, lo que explica la gran pasión que sienten por la misma.

¹ Gon; Paula (2003). Tesis: *Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de los recursos humanos*. U.C.EL. Rosario. Extraído de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3330725>. Fecha de captura: 11/06/2010.

La organización es objeto de orgullo de los miembros de la familia, sentimiento difícil de comprender por personas ajenas a la empresa.²

Las empresas familiares son la espina dorsal del desarrollo económico, y muchas de ellas alcanzan posiciones de liderazgo en los sectores en los que operan³, y se han convertido en la actualidad en un importante motor de la economía global, siendo la estructura empresarial más numerosa de todo el mundo.⁴

En Argentina tienen casi todas responden a una iniciativa familiar. Su existencia data de años y perduraron a través del tiempo como pilar de la economía; se estima que representan aproximadamente el 75 % de las unidades productivas existentes aportando la nada despreciable suma del 60% del PBI, como así también, son la principal fuente de ocupación de personal.

Estudios realizados calculan que el 70% de ellas desaparecen al poco tiempo de formarse, mientras que las que superan esta etapa tienen graves crisis, tanto de recambio generacional como de crecimiento.⁵

El arte de combinar empresa y familia conlleva a enfrentar día a día dos conceptos que, en apariencia, son antagónicos: el Amor y el Dinero. Pero no hay nada más lejos de la realidad; la unión de dos mundos tan disímiles y complejos al

² Cannizzaro, Ezequiel (2007). *La Problemática de la gestión de la Empresa Familiar*. Bernal, Buenos Aires. Universidad Virtual de Quilmes. Extraído de: <http://gestion-hotelera.unq.edu.ar/3%20Enagh/Ponencia%20-%20Cannizzaro,%20Ezequiel%20Ignacio.pdf>. Fecha de captura: 11/06/2010.

³ Gallo, Miguel Angel (1995). *Empresa Familiar. Textos y Casos*. Edit. Praxis. Barcelona.

⁴ Hernandez Fernandez, Lissette (2006) Et Al. *Competencias esenciales y Pymes Familiares: Un modelo para el éxito empresarial*. Universidad de Zulia. Maracaibo Extraído de: <http://www.afeial.eco.buap.mx/presentacioncd/ponencias/MESA4/2m4.pdf>. Fecha de captura: 11/06/2010.

⁵ Perossa, Mario Luis (2007) *La crisis del crecimiento en las PYMES argentina: La adaptación de la empresa familiar a los nuevos escenarios competitivos*. Segundo Encuentro Internacional sobre las medianas, pequeñas y micro empresas del Siglo XXI. Universidad de Buenos Aires. Extraído de: <http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/mlp.htm>. Fecha de captura: 12/06/2010.

mismo tiempo, la empresa y la familia, convierten las estrategias de gestión en un verdadero arte que mezcla creatividad, experiencia y visión para responder al compromiso que implica el compartir el trabajo con los seres amados.⁶

La real complejidad de la empresa familiar es, precisamente, la de los estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa. Al no existir una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, inevitablemente se generan conflictos entre los valores que priman en cada ámbito y es así como la convivencia dentro de la empresa se dificulta.

Por lo dicho hasta aquí, nos planteamos como problema de la investigación: ¿Cuáles son las principales fuentes de conflicto dentro de las empresas familiares de la ciudad de Las Parejas durante el presente año? ¿De qué manera puede darse solución a los mismos?

Para su resolución proponemos como objetivo general: Determinar las principales fuentes de conflictos en empresas familiares de la ciudad de Las Parejas, Santa Fe; durante el período comprendido entre Agosto-Noviembre del año 2010.

Y, como objetivos específicos:

- Describir la empresa familiar como sistema.
- Analizar los conflictos más frecuentes en las empresas familiares.
- Definir la importancia de la comunicación para la Empresa Familiar.
- Determinar la importancia de la planificación a largo plazo, para el éxito a futuro de la Empresa Familiar.

⁶ Salazar Navas, Guillermo (2004). Curso: *Cómo Gestionar Empresas Familiares*. Extraído de: <http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares> . Fecha de captura: 23/06/2010.

Evaluar la resolución de conflictos en las empresas PYMES familiares de la localidad de Las Parejas.

Para dar respuesta a nuestro problema de investigación proponemos la siguiente hipótesis: **“Los principales conflictos que aquejan a las empresas familiares tienen relación con la falta de comunicación entre sus integrantes y la falta de planificación a largo plazo. La contratación de un asesor-consultor externo constituye una opción válida para la resolución de los conflictos”**.

La metodología de investigación utilizada para este trabajo fue cualitativa a partir de la cual apelamos a una técnica descriptiva para referir a las cualidades que caracterizan a las empresas pymes de Las Parejas, Santa Fe y las situaciones conflictivas que en ellas se generan. Además se recurrió a una técnica explicativa para desarrollar la relación causal que existe entre las empresas pymes, los conflictos que surgen en su seno y el rol del asesor-consultor para la solución de los mismos.

Para la recolección de datos se recurrió a fuentes bibliográficas de autores relevantes en el tema, como así también a entrevistas semi-estructuradas (en las cuales utilizamos un cuestionario previamente definido, con preguntas abiertas y cerradas). La muestra fue obtenida de la población de Empresas PYMES⁷ Familiares de la ciudad de Las Parejas, Santa Fe, dedicadas a todo tipo de actividad.

Para llevarla a cabo, la investigación se estructuró en 4 partes:

1. Diseño del instrumento para recoger información.

⁷ PYME: Según el número de trabajadores: serán pequeñas empresas las que tienen entre 1 y 50 trabajadores, serán medianas las que poseen entre 50 y 500 trabajadores. Según el volumen económico de las operaciones que realizan: habría que considerar pequeñas empresas las que facturan menos de 50 millones al año; medianas empresas las que facturan entre 50 y 1000 millones al año.

2. Obtención de la muestra de Empresas de la ciudad de Las Parejas, a las cuales se entrevistaron personalmente o en otros casos se envió el cuestionario vía mail, teniendo en cuenta la disponibilidad de tiempo y la disposición de los empresarios a someterse al cuestionario.

3. Los datos obtenidos fueron volcados a planillas y gráficos para su análisis.

4. Análisis y obtención de conclusiones que resultaron provechosas para la investigación.

Debido a la importancia que asumen las empresas familiares en la economía regional, pretendemos demostrar con la presente tesina que existe una relación empresa-familia, de la que resulta una forma de organización particular que es la Empresa Familiar, centrando la investigación fundamentalmente en la comprensión de la complejidad de las mismas y en las problemáticas que las aquejan, brindando así, soluciones y recomendaciones para una mejor gestión de los conflictos.

La presente tesina consta de un marco teórico y tres capítulos: en el marco teórico desarrollamos los conceptos necesarios para comprender posteriormente lo que se expondrá en los siguientes capítulos. El mismo es un enfoque sobre aspectos de la empresa familiar en general. En el primer capítulo nos basamos en una de las variables de nuestra hipótesis que es la comunicación dentro de las empresas familiares, la misma como factor generador de conflictos y a su vez como herramienta para la solución a los mismos. En el segundo capítulo desarrollamos la segunda variable de nuestra hipótesis, la planificación a largo plazo, en sus distintos aspectos, haciendo mayor hincapié en la planificación de la sucesión y de que manera afecta su inexistencia a la familia empresaria. Finalizamos con el tercer capítulo, en el cual presentamos los resultados de la investigación de campo, se analiza cada una de las variables relevantes para el propósito de la tesina, de manera de arribar a conclusiones y recomendaciones útiles en la práctica.

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

Desarrollamos a continuación algunos conceptos que nos permitieron una mejor comprensión de la temática abordada.

1. DEFINICIÓN DE EMPRESA Y FAMILIA SEGÚN DIVERSOS AUTORES.

✓ 1.1 Ricardo Romero, autor del libro “Marketing”, define la empresa como “el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela”.⁸

✓ 1.2 Simón Andrade, autor del libro “Diccionario de Economía”, define empresa como; “aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios”.⁹

✓ 1.3 El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones menciona que la empresa es una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”¹⁰

✓ 1.4 Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro “Prácticas de la Gestión Empresarial”, definen la *empresa* como una “entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona

⁸ Romero Ricardo (1997) . *Marketing*. Primera edición. Edit. Palmir. p.9. Extraído de: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>. Fecha de captura: 10/08/2010.

⁹ Andrade Simón (2005). *Diccionario de Economía*. Tercera Edición. Edit. Andrade. p.257. Extraído de: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>. Fecha de captura: 10/08/2010.

¹⁰ *Diccionario de la Real Academia Español -En línea-(2001)*. Vigésima segunda edición. Extraído de: www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html. Fecha de captura: 10/08/2010.

bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”¹¹

Existiendo tantas definiciones de empresa, en síntesis y teniendo en cuenta las anteriores definiciones, planteamos la siguiente **definición de empresa:**

La *empresa* es una entidad integrada por personas, bienes materiales, capacidades técnicas y financieras; dedicada a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios, para satisfacer necesidades y deseos de las personas, con el fin de obtener una utilidad o beneficio.

De la misma manera tomaremos 3 definiciones de **familia:**

✓ 1.5 “La familia es un sistema, un conjunto de personas que conviven bajo el mismo techo, organizadas en roles fijos (padre, madre, hermanos, etc.) con vínculos consanguíneos o no, con un modo de existencia económico y social comunes, con sentimientos afectivos que los unen y aglutinan. Naturalmente pasa por el nacimiento, luego crecimiento, multiplicación, decadencia y trascendencia. A este proceso se le denomina ciclo vital de vida familiar” ¹²

✓ 1.6 En Economía, “se entiende a la familia como un agente económico que consume, ahorra, invierte y ofrece servicios de trabajo”.¹³

✓ 1.7 Según la Real Academia Española; “familia es un grupo de personas emparentadas entre si que viven juntas o en lugares diferentes, y especialmente el formado por el matrimonio y los hijos”

¹¹ García del Junco Julio y Casanueva Rocha Cristobal (2000). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Primera Edición. Edit. Mc Graw Hill/ Interamericana de España S.A. Madrid. p.3.

¹² Instituto Nacional del Niño (2009). *La Familia*. Extraído de: www.iin.oea.org/Cursos_a_distancia/. Instituto Internacional del niño. Lectura2012_UT_1.PDF. Fecha de captura: 10/08/2010.

¹³ [www.wikipedia.com](http://es.wikipedia.com) . Extraído de: [http://es.wikipedia.org/wiki/Familia_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Familia_(econom%C3%ADa)). Fecha de captura: 10/08/2010.

Conociendo ya, la definición de empresa y familia, podemos definir **empresa familiar** como el tipo de empresa predominante en todo el mundo. Es común la existencia de empresas familiares, en diferentes tipos de actividades, sociedades y países.

“La definición de empresa familiar no ha sido formulada de manera clara e inequívoca, y quizá no pueda llegar a serlo. La definición de *empresa familiar* no resulta fácil, ya que no existe una definición comúnmente aceptada del concepto”¹⁴.

Entre algunas de ellas podemos citar:

✓ 1.8 Lansberg (1983) define *empresa y familia* como dos sistemas caracterizados por tener un conjunto de valores, reglas y objetivos diferentes. La intersección de ambos sistemas sería fuente de conflicto en la organización, dado que ambas harían demandas al empresario que serían mutuamente incompatibles entre sí.¹⁵

✓ 1.9 Rosenblatt y otros (1985) definen la empresa familiar como dos sistemas diferentes pero conectados entre sí. Esta conexión es la que generaría la dificultad en la diferenciación entre un sistema y otro, por lo que daría lugar a confusión. Gestionar la empresa familiar sería, para estos autores, diferenciar entre un sistema y otro.¹⁶

✓ 1.10 “En general se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero lo que en realidad las define no es su tamaño ni calidad de gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y

¹⁴ Lansberg, Ivan. Et. Al. (1988). *Family Bussiness Review*. Vol 1. Disponible en: Sanding, Alberto Gimeno (2004). Tesis Doctoral: *El Desempeño en la Empresa Familiar: un estudio causal de los factores y variables internas*. p.16. Extraído de: www.fbkonline.com/es/empresa/publicaciones/el_desempeno_en_la_ef.pdf. Fecha de captura: 27/08/2010.

¹⁴ Lansberg, Ivan (1983). *Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap*. *Organizational Dynamics*. Vol. 12. Nº 1. P. 39-46. Disponible en: Sanding, Alberto Gimeno (2004). Op. Cit.

¹⁶ Rosenblat; Et. Al. (1985) *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. San Francisco. Disponible en: Sanding, Alberto Gimeno (2004). Op. Cit.

dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en manos de la familia”¹⁷

✓ 1.11 Peter Leach (1996), en su libro “La Empresa Familiar”, considera “empresa familiar a aquella que está influenciada por una familia o un vínculo familiar (...). Pero, además de estas situaciones, no se deberían pasar por alto aquellos casos menos evidentes, donde las operaciones de la firma son afectadas por el vínculo familias -empresas en las cuales la relación hijo, hermano-hermana, parientes políticos y primos tienen una significativa incidencia sobre el futuro de la organización”.¹⁸

✓ 1.12 La empresa familiar es un sistema social de gran complejidad, ya que en ella conviven la empresa y la familia, dos organizaciones sociales complejas en sí mismas. Cada una de ellas, en forma independiente, está compuesta por un grupo de personas con roles diferentes que generan un complejo sistema de relaciones.¹⁹

Con la existencia de gran cantidad de definiciones, podemos concluir que la mayoría de los autores hacen hincapié en estos principales aspectos:

- La familia tiene la propiedad o el control de la empresa.
- La familia o el entorno familiar ejercen una gran influencia sobre la empresa. (miembros de la familia ocupan puestos clave)
- Existe la intención de transferir la empresa a generaciones venideras. El gran desafío es trascender.

¹⁷ Doderó, Santiago (2002). *El secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. Edit. El Ateneo. Buenos Aires.

¹⁸ Almanza, Liliana (2000). *Tres factores de conflicto en la empresas de familia: Comunicación, participación y planeación. Acciones recomendadas para empresas familiares*. Universidad de Los Andes. Santa Fe de Bogotá. p.3. Extraído de: http://dspace.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/404/1/mi_789.pdf. Fecha de captura: 12/07/2010.

¹⁹ Cannizzaro, Ezequiel (2007). Op. Cit.

- Definen la empresa familiar como un sistema.

2. LA EMPRESA FAMILIAR COMO SISTEMA.

El estudio de la empresa familiar como sistema nació con unos cuantos artículos independientes publicados en las décadas de 1960 y 1970.²⁰ Los artículos se centraban en problemas comunes que parecían entorpecer a las empresas familiares: comunicación, rivalidad entre generaciones y hermanos, gerentes no profesionales.

Según los autores Davis y Stern (1980)²¹; los primeros trabajos conceptuales sobre la empresa familiar se apoyaron en la Teoría de Sistemas, y la definieron como el fruto de la intersección de dos sistemas sociales distintos: la familia y la empresa. La gestión de la empresa familiar debía orientarse hacia la definición de los límites entre ambos sistemas.

2.1 Definimos sistema como:

Un conjunto de partes o elementos organizadas y relacionadas que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia. Cada sistema existe dentro de otro más grande, por lo tanto un sistema puede estar formado por subsistemas y partes, y a la vez puede ser parte de un supersistema.

Los sistemas tienen límites o fronteras, que los diferencian del ambiente. Ese límite puede ser físico o conceptual. Si hay algún intercambio entre el sistema y el ambiente a través de ese límite, el sistema es abierto, de lo contrario, el sistema es cerrado.

²⁰ Calder (1961); Donnelley (1964); Levinson (1971); Barry (1975); Danco (1975) y Barnes y Herson (1976). Disponible en: Almanza, Lilita (2000). Op. Cit.

²¹ Davis D. y Stern P. (1988). Adaptación, supervivencia y crecimiento de la Empresa Familiar: Una perspectiva de sistemas integrados. Disponible en: Sanding, Alberto Gimeno (2004). Op. Cit.

Comprendemos como ambiente al medio externo que envuelve física o conceptualmente a un sistema. El sistema tiene interacción con el ambiente, del cual recibe entradas y al cual se le devuelven salidas. El ambiente también puede ser una amenaza para el sistema.

2.2 Definimos gestión como:

La acción o efecto de gestionar o de administrar.

- Gestionar es; realizar acciones conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.
- Administrar; consiste en gobernar, dirigir u organizar.

Conociendo ya estas definiciones podemos decir que, en las empresas familiares hay dos realidades que se superponen y evolucionan unidas: la empresa y la familia; pero no podemos hablar de ellas como si todas respondieran a un único modelo, sino que podemos identificar y clasificar muchos y muy diferentes tipos de empresas familiares.

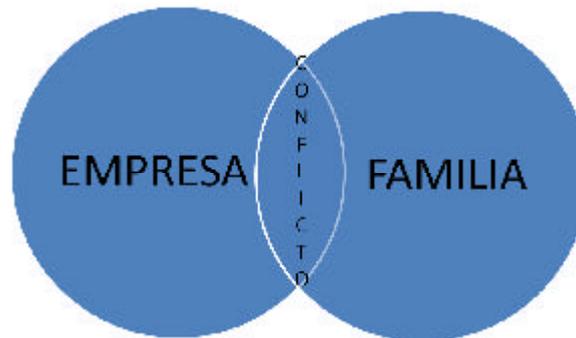
Diversos autores plantearon en sus investigaciones modelos para poder comprender mejor estos complejos sistemas que desarrollaremos a continuación:

3. MODELO DE LOS 2 CÍRCULOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Tagiuri y Davis (1982) elaboraron un modelo de dos círculos a raíz de su trabajo en Harvard a principios de la década de 1980, el cual define la empresa familiar como la intersección de dos sistemas, lo que nos permite comprender el origen de su inestabilidad, dado que la empresa y la familia se transmitirían desorden mutuamente.

Desde un principio fue evidente que el principal reto de este tipo de compañía consiste en encontrar estrategias que satisfagan a ambos subsistemas²².

Figura Nº 1: Modelo de los 2 Círculos de la empresa familiar.



Fuente: Elaboración propia adaptada de Belausteguigoitia Imanol (2007).

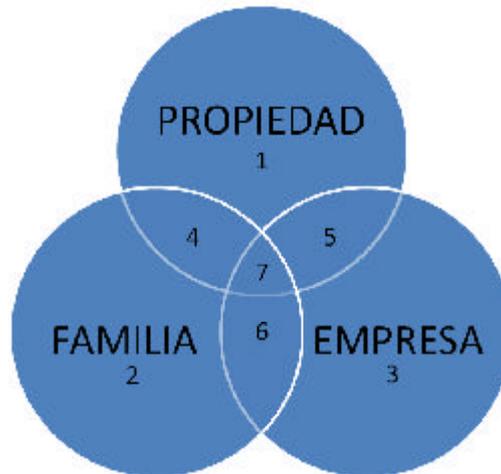
La organización de una empresa familiar puede explicarse gráficamente mediante la unión de dos círculos, donde se observa un área de intersección llamada “Zona de conflicto”.

Si separamos un poco ambos círculos el área de conflicto se irá reduciendo; es decir que, a medida que se aprenda a separar los sistemas familiares y de empresa, se reducirán también los conflictos.

²² Kepner (1983), Crego y Ducker (1990), Whiteside y Brown (1991). Disponible en: Almanza, Lilita (2000). Op. Cit.

4. MODELO DE LOS 3 CÍRCULOS DE LA EMPRESA FAMILIAR.

Figura Nº 2: Modelo de los 3 círculos de la empresa familiar.



Fuente: Elaboración propia adaptada de Tagiuri, Renato y Davis, John (1996)

- 1- Socios y Accionistas.
- 2- Miembros de la familia.
- 3- Ejecutivos y empleados.
- 4- Familiares/socios.
- 5- Socios/Ejecutivos-Empleados.
- 6- Familiares/Ejecutivos-Empleados.
- 7- Familiares/Socios/ Ejecutivos

Los autores Tagiuri y Davis (1982) introducen un enfoque de roles, al definir la empresa familiar como el fruto de la intersección de tres subsistemas: el de la familia, el de la propiedad de la empresa y el de su gestión.

Es un modelo útil para la identificación del juego de roles existentes en la empresa familiar, para comprender las relaciones que se generan y la frecuente confusión que existe entre ellos.

Por el contrario, no es útil para definir otras facetas de este juego relacional como son las reglas y los contextos²³.

4.1 Definimos rol o papel como:

Considerando la posición de una persona en un grupo como su lugar en el sistema, esta posición cuenta con un papel (rol) asociado que consiste en la conducta esperada de quien lo ocupa; es el conjunto de conductas asociadas a una posición dentro de un grupo.

El modelo describe el sistema de empresas familiares como subsistemas independientes pero sobrepuestos: propiedad (accionistas de la empresa), familia (lazos sanguíneos) y empresa (funciones desempeñadas dentro de la empresa).

Cada círculo representa a un grupo de personas con particulares características en su relación con la empresa familiar. Las intersecciones de los círculos indican los grupos de personas que poseen dos o las tres características identificadas por el modelo.²⁴

La principal pretensión del *Modelo de los 3 Círculos* consiste en hacer ver que, según coincidan en mayor o menor grado los tres círculos, es decir, según se superpongan o se distancien se estará frente a tipos distintos de empresas familiares, con características muy diversas. Estas diferencias vienen marcadas por: el número de protagonistas que en ellas trabajan o tienen relación, por los distintos roles que desempeñan y sus diferentes intereses, por el contenido de las relaciones que se dan y por las muy diferentes soluciones que se deben aplicar en unos casos y otros.

²³ Ludewing, Kurt (1997). *Terapia Sistémica*. Segunda edición. Edit. Herder. Barcelona.

²⁴ Gallo, Miguel Angel (2004). *Tipología de las empresas familiares*. Revista Empresa y Humanismo. Segunda edición/año 2004. Vol.6. pp. 241-258 Extraído de: <http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/6966/1/Miguel%20Angel%20GALLO%20-%202004.pdf>..Fecha de captura: 23/06/2010.

Dentro de la empresa cada individuo tiene su personalidad, valores, costumbres y las relaciones entre los mismos van cambiando con el tiempo, como así también cambian las edades, necesidades y circunstancias personales, por lo que los autores Gersik, Davis, Mc. Collom, Hampton y Lansberg, ampliaron el modelo de los tres círculos desarrollando sus características y las interacciones que existen entre ellos.

Así encontramos siete roles que ocupan la estructura del sistema de las empresas familiares y los intereses de cada rol. Cualquier individuo de este tipo de empresa puede ser colocado en uno de los siete sectores que forman al sobreponerse los círculos de los subsistemas (como muestra la figura Nro. 2) y es uno de los modelos más empleados para describir distintas situaciones actuales y futuras de las empresas familiares.

Tabla Nº 1: Grupos de Interés en la Empresa Familiar.

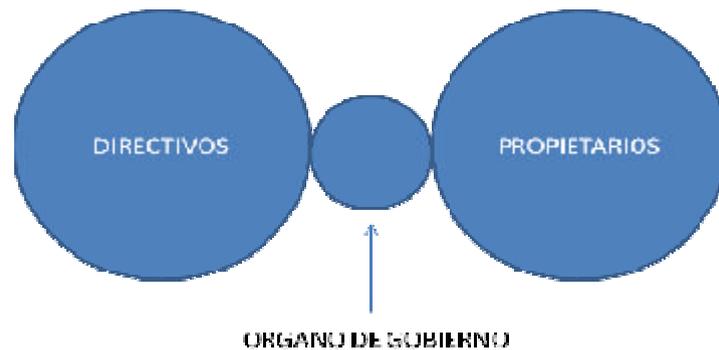
| ROL QUE DESEMPEÑA | INTERESES PROPIOS DEL ROL |
|---|---|
| 1) Miembros de la familia | Medios económicos para sobrevivir. |
| 2) Accionistas no familiares | Retorno sobre la inversión, dividendos, liquidez, posibilidad de venta. |
| 3) Empleados no familiares | Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria. |
| 4) Familiares que trabajan en la empresa familiar. | Seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades, autonomía. |
| 5) Socios no familiares que trabajan en la empresa. | Seguridad labora, dividendos, esfuerzo por ejercer el poder. |
| 6) Familiares que son accionistas. | Similar a los intereses de 1 y 2. |
| 7) Directivo, familiar y accionista. | Todos los puntos anteriores. |

Fuente: Elaboración propia adaptada de Dodero, Santiago (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Edit. El Ateneo. Buenos Aires. p 76.

En contraposición de este modelo, expondremos el esquema que representa el modelo que se suele encontrar en las empresas no familiares, especialmente

cuando se trata con empresas de gran tamaño y sus propietarios no son personas físicas, si no otras empresas o instituciones, o en empresas que los miembros de la familia solo integran los órganos de gobierno.

Figura Nº 3: Esquema Empresa no familiar.



Fuente: Elaboración propia adaptada de Gallo, Miguel Angel (2004). *Tipología de las empresas familiares*. Revista Empresa y Humanismo Vol.7, pp.241-258.

A pesar de que existen claras diferencias entre las distintas Empresas Familiares; todas ellas tienen un punto en común y es que las Empresas Familiares suelen tener un carácter más conservador y prudente que las Empresas No Familiares. Sabemos que, sobre la empresa familiar tiene influencia el entorno cultural, es decir, actividades empresariales que tienen un prestigio social en una región o una mayor trayectoria, circunstancia que es aprovechada éstas. Por tanto, la Empresa Familiar se ve influenciada por un lado, por un entorno familiar conservador y por otro, por el entorno cultural; ambos interaccionan y dan forma a la cultura propia de cada empresa familiar.

Las empresas familiares poseen importantes potencialidades que las diferencian de otro tipo de organizaciones y que les confiere un importante potencial competitivo, el cual puede verse amenazado por un proceso de sucesión mal o no planificado.²⁵

A medida que transcurre el tiempo y la empresa evoluciona, se incorporan nuevos participantes (parientes, hijos, sobrinos) que van cambiando de posición en los círculos y con ello modifican también sus expectativas, intereses y objetivos. Las empresas tienen que estar preparadas para cuando estos cambios se produzcan.

Algunos de los problemas más importantes que enfrentan las empresas familiares tiene que ver con el paso del tiempo y los cambios que se van sucediendo a través de las generaciones.

Entendemos por *generación* al conjunto indefinido de individuos que nacen en un periodo similar de años y que comparten elementos culturales, morales o de creencias que han marcado sus vidas.

4.2 Desarrollo de las etapas del modelo de los 3 círculos.

La empresa familiar cambia a medida que los individuos atraviesan los límites dentro del sistema, es decir el movimiento de una persona se un sector a otro, repercute en el sistema entero.

Es muy importante analizar los períodos de cambio que existen entre las etapas porque son los más críticos y desafiantes para el desarrollo de las empresas familiares.

Mediante el *MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL* (MET) podemos comprender cómo es el comportamiento de los tres círculos a lo largo del tiempo.

²⁵ Vancil, R. F. (1987), Ward, J. L. (1987), Handler (1994), Gallo (1995). Disponible en: Barbeito, Susana; Martínez, Miguel; Guillen Eduardo. *La planificación del proceso de sucesión en la empresa familiar gallega*. Extraído de: <http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2005%20-%20Badajoz/ponencias/la%20planificaci%F3n%20del%20proceso....pdf> Fecha de Captura: 27/06/2010.

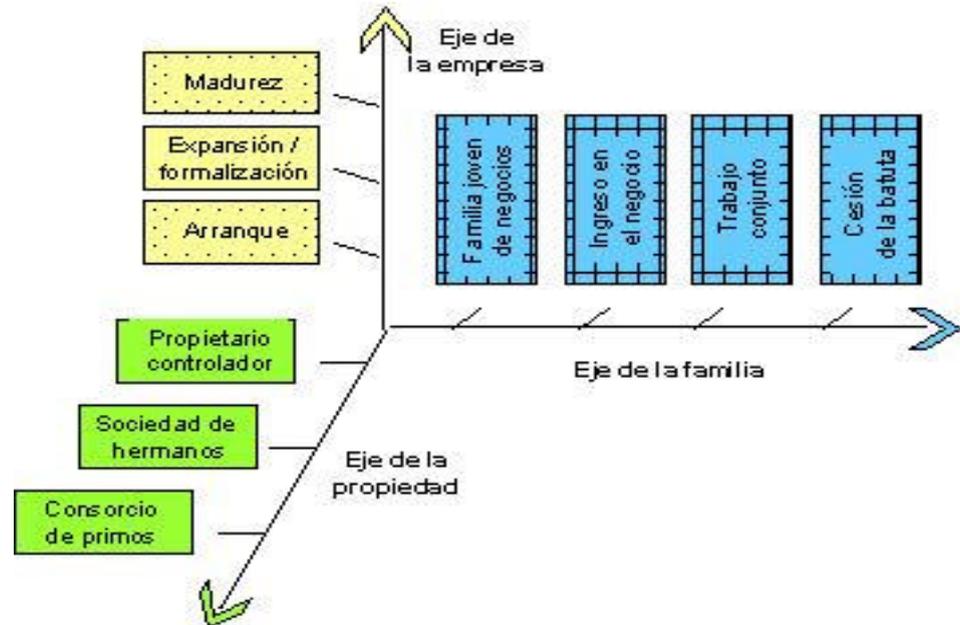
El modelo formulado por Gersick y at al. (1997) se apoya en el trabajo de Taguri y Davis (1996) e introducen en el modelo de los tres círculos una dimensión evolutiva. La empresa familiar vendría así definida por la multiplicidad de roles que la superposición de los tres círculos genera, lo que a su vez, definirá la complejidad de la empresa familiar.²⁶

Cada círculo se corresponderá con una dimensión a la que las personas estarían vinculadas de una forma u otra. La empresa familiar quedaría así definida a partir de un espacio tridimensional conformado por el Eje de la Familia, el Eje de la Propiedad y el Eje de la empresa,

Los autores definen etapas cualitativamente diferentes en cada uno de los ejes, de forma que la empresa familiar transitaría por ellas siguiendo básicamente una pauta temporal. Al añadir la dimensión tiempo, nos permite obtener una nueva visión del proceso de crecimiento de la Empresa Familiar, que describe como los miembros cambian de un subconjunto a otro, se suman o restan integrantes.

²⁶ Gersick, K. Et. Al.(1997) *Empresas familiares: Generación a generación*. Primera Edición. Edit. Mc. Graw Hill / Interamericana Editores.

Figura N° 4: Modelo Evolutivo Tridimensional. (MET)



Fuente: Gersick K. E., Davis J.A., Hampton M.M., Lansberg I. (1997). *Empresa familiar. Generación a generación* Mc. Graw Hill, México.

4.2.1 Evolución de la propiedad.

La propiedad puede ser analizada desde distintas perspectivas.

- Desde un punto de vista jurídico, la propiedad conlleva una serie de derechos y responsabilidades para quien la posea: derechos económicos, de información y de decisión, por un lado, y unas obligaciones que dependerán de la forma societaria de que se trate, por otro.
- La propiedad vista desde la economía tiene unas características distintas²⁷. La propiedad tendrá, un derecho a tomar decisiones (o a controlarlas) y un derecho al disfrute de rentas.

²⁷ Milgrom Paul; Roberts John (1993). *Economía, organización y gestión de la empresa*. Primera edición. Edit. Ariel. Barcelona.

- Desde el punto de vista de la gestión, la propiedad ha sido estudiada principalmente en lo relativo a la influencia mutua entre propiedad y gestión. Berle y Means (1932) introducen este análisis al observar la evolución que se iniciaba hacia esta separación en las grandes corporaciones. Es decir, en la terminología del MET, las corporaciones estaban evolucionando a través del Eje de la Propiedad, de forma que dejaban de ser gestionadas por sus fundadores para pasar a tener una propiedad más dispersa.

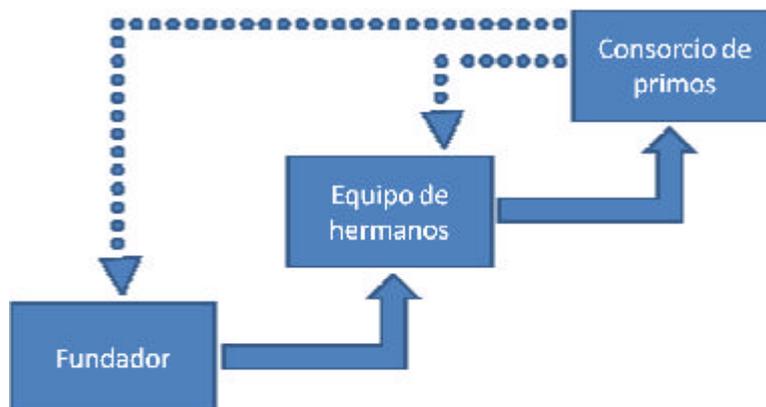
El Eje de la Propiedad representa la complejidad de la estructura accionarial de la familia. La evolución de empresario controlador hacia hermanos y primos conlleva la existencia de un mayor número de propietarios, es decir, la presencia de paquetes accionariales menores y una mayor diversidad de intereses, de ciclos de vida, de situaciones económicas y vitales.

4.2.1.1 Etapas de desarrollo en cuanto a la propiedad

- ✓ Dueño controlante (primera generación)
- ✓ Sociedad de hermanos (Segunda Generación)
- ✓ Consorcio de Primos (Tercera Generación)

El *propietario o fundador* es quien establece una empresa, ciudad, organización, etc. Es el proyecto que predomina en ese momento, la idea y el compromiso personal.

Figura Nº 5: De fundador al consorcio de primos.



Fuente: Elaboración propia adaptada de Ward, John L. (1987), *Keeping the Family Business Health*. Editorial: Jossey-Bass. San Francisco, California. Extraído de: Gallo Miguel Ángel (2003) *Tipologías de las empresas familiares*. Revista Empresa y Humanismo Vol.7, pp.241 -258.²⁸

Este modelo fue uno de los fundamentos en los que se apoyó Lansberg²⁹ para desarrollar su conocido esquema conceptual de “cómo hacer realidad los sueños de las familias propietarias”.

A pesar de ser sencillo, el modelo tiene mucho valor a la hora de profundizar en las diferencias que se dan entre estos tres tipos de empresas. Diferencias que, en su parte principal, tienen su origen en la muy distinta forma de ejercer el poder que se da en cada uno de los tipos: un líder indiscutible en la primera generación y un líder, si es que existe y es aceptado, en la segunda y en la tercera generación. Cuando no hay líder se da una dirección por equipo que resulta siempre difícil, pues el equipo está formado por personas que tienen capacidades muy distintas y derechos políticos similares.

²⁸ La líneas de puntos quieren indicar que no es raro el “regreso” a un tipo de empresa familiar previo, por las dificultades de las relaciones de los miembros de la familia en los “consorcios” e incluso, en los “equipos”.

²⁹ Lansberg, Ivan (1999) *Succeeding Generations*, Harvard Business School Press, Boston. Gallo, Miguel Angel (2004). Op. Cit.

Es frecuente que cuando se solapan dos generaciones en la propiedad, ambas sientan que la generación anterior tiene todavía los derechos asociados a esa propiedad que ya no debería. Lo que también puede darse en las fases de sociedad de hermanos o consorcio de primos cuando determinados accionistas no se sienten con el derecho de ejercer su derecho de propiedad, por no tener el canal a través del cual ejercer ese derecho o por no asumir el riesgo de que el ejercicio de dicho derecho abra un conflicto familiar.

4.2.2 Evolución de la familia.

La familia entra como objeto de estudio en el campo del management de la mano de la empresa familiar.³⁰

Gersick y sus colegas proponen cuatro fases en la evolución a lo largo del Eje de la Familia:

1. Familia joven de negocios: familia fundadora.
2. Ingreso al negocio: se establecen criterios de ingreso y si los integrantes de la familia trabajaran o no para la empresa.
3. Trabajo conjunto: Etapa en que la comunicación y procedimientos operativos son fundamentales.
4. Traspaso de mando: Decisiones concernientes a la delegación o sucesión del liderazgo de la generación que inicio la empresa a las próximas generaciones.

4.2.3 Evolución del negocio.

Esta dimensión describe la evolución del negocio en tres etapas:

³⁰ Fuentes Lombardo G., et al. (2006). *Razones para crecer en la empresa familiar: Un análisis comparativo*. Universidad de Jaén. Jaén. Extraído de: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v14/143015.pdf>. Fecha de captura: 23/06/2010.

1. Lanzamiento: Comprende la fundación de la empresa y los primeros años de trabajo. La estructura que prevalece es informal: el empresario esta en el centro de todo.

2. Expansión y formalización: Comprende el proceso desde que la empresa se instala en el mercado y crece o se expande en el mismo. La estructura que prevalece es cada vez más formal.

3. Madurez: Las operaciones se convierten en actividades automáticas y las expectativas de crecimiento son bajas. Se debe decidir por la renovación o desaparecer del mercado. La estructura es divisionalizada con gerentes profesionales.

4.2.3.1 Ciclo de Vida de la Empresa Familiar.

Continuando con la descripción del el eje de la evolución del negocio, Dyer (1986) presenta el *ciclo de vida de la empresa familiar* y propone 4 etapas en la evolución de la misma. Según el autor, las empresas familiares dentro de su crecimiento, pasan por un proceso evolutivo, en el que los líderes se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezca y maduren. Cuando los desafíos no se anticipan, surgen los problemas más grandes. Sin embargo, hay muchas cosas que los administradores de la empresa familiar pueden hacer para asegurar la continuidad de la empresa y el bienestar de la familia.

1. Creación de la empresa: El fundador, que está en proceso de crear un nuevo proyecto, tiene muchos problemas para encontrar capital, desarrollar un producto viable, crear los medios para llevar el producto al mercado y encontrar a los empleados competentes de la nueva empresa. Sobrevivir es lo que existe en la mente del fundador.

2. Crecimiento y desarrollo: Mientras que la empresa crece y madura, el fundador debe lidiar con distintos problemas. Los cambios en el ambiente de la empresa obligan a la familia a tomar decisiones estratégicas para mantener una ventaja competitiva. Los fundadores se dan cuenta de que no pueden ellos solos administrar todas las facetas del negocio, ahora tienen que delegar responsabilidades y compartir el poder. Poco a poco la fuerza de trabajo crece y los fundadores se preocupan por enseñarles los valores y creencias de la empresa así como pasarle estos valores a las generaciones siguientes. El retiro y la distribución de la propiedad y la riqueza se vuelven factores claves en la planeación del liderazgo y las transiciones.

3. Sucesión y segunda generación: Aquí la empresa ya ha madurado. El fundador ya no es una fuerza dominante, la empresa es un conjunto de miembros de la familia, empleados no-familiares y a veces inversionistas. Todos tienen intereses distintos. En un clima de conflicto, la familia debe hacer cambios estratégicos para permanecer competitivos y desarrollar planes para entrenar a los futuros administradores. El reto más grande que deben enfrentar en esta etapa es manejar el problema y tratar de hacer que los integrantes de la empresa que tienen distintos intereses lleguen a un acuerdo común.

4. Propiedad pública y administración profesional: En esta etapa la empresa necesita capital adicional para continuar la operación. Contratar un administrador profesional puede ser necesario si es que no existen miembros de la familia competentes. Solo una pequeña cantidad de empresas familiares alcanza este nivel de desarrollo.

Podemos observar que las empresas familiares son un grupo diverso que tiene diferentes preocupaciones y patrones evolutivos. Sin embargo, hay problemas que son comunes en todas y estos problemas pueden ser manejados exitosamente si los líderes de las familias comprenden los cambios que se van a encontrar cuando la empresa y la familia se desarrolle.

5. LA SUCESIÓN Y EL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES.

Durante el desarrollo la temática hablamos de cambio, sin embargo no se encuentran autores que expliquen cómo conducirlo y como facilitarlo. Jauli Isaac; Reig Enrique; Soto Eduardo (2003) dicen que para que se dé una buena gestión del cambio es preciso habituarse con las fuerzas que se encuentran dentro del proceso que quiere intervenir, saber hacia dónde van las cosas, cual es su dirección natural y hacia donde nos lleva esta situación.³¹

Para garantizar la continuidad de la empresa familiar es necesario que el cambio se dé por completo y que las partes intervinientes no se opongan. Es necesario ver el cambio como una oportunidad.

Las transiciones o sucesiones son los períodos más críticos y desafiantes para el desarrollo de este tipo de empresas³². Son períodos de incertidumbre para quienes toman decisiones, porque en ellos se hacen elecciones fundamentales que darán nueva forma al futuro de la organización, pero a su vez son oportunidades que se presentan para reconsiderar el rumbo del negocio y plantear un cambio fundamental y necesario.

³¹ Extraído de: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/abiti_m_me/capitulo2.pdf. p.23-24. Fecha de captura: 02/09/2010.

³² Beckhard R.; Harris R (1988). *Transiciones organizacionales. Administración del cambio*. Segunda Edición. Edit. Addison-Wesley Iberoamericana. Mexico.

5.1 El cambio generacional en la Empresa Familiar.

Tabla N° 2: El cambio generacional en la empresa familiar.

| | |
|---------------|-------------------------------------|
| 1º Generación | Padre solo Padre + hijos |
| 2º Generación | Hermanos solos Hermanos + primos |
| 3º Generación | Primos |
| 4º Generación | Primos segundos |

Fuente: Elaboración propia adaptada de Gaitán, Andrés y Castro (2001). "Sociedades de Familia en Colombia, Superintendencia de Sociedades".

Cuando nos referimos a una empresa de 1ª generación, nos estamos refiriendo al lapso que comprende la gestión del fundador solo, o de éste con sus hijos.

El paso a la 2ª generación tiene lugar cuando el fundador fallece, o queda prácticamente inutilizado del todo por algún accidente o enfermedad. Si el fundador se retira, pero sigue viviendo no se puede decir que se haya iniciado plenamente la 2ª generación, pues el fundador sigue, generalmente, siendo el centro de la Estructura de Patrimonio y de la Estructura de Poder Familiar. La existencia del último hermano –el último tío para la siguiente generación – mantiene la supervivencia de la empresa familiar de 2ª generación. Solo la incapacidad definitiva de este último tío hace desaparecer su papel importante en la Tercera estructura y abre paso a la empresa de 3ª generación.

El tránsito de la 3ª a la 4ª generación es un cambio más difuso ya que el elevado número de familiares que trabajan en la empresa y los cruces de edades que se dan entre las generaciones imposibilitan cualquier referencia generalizada al papel de los mayores en la Estructura del Poder Familiar.

5.1.1 De la primera a la segunda generación

Al principio, el empresario fundador tiene un sueño, y a “*puro pulmón*”, logra consolidar la empresa. Pasada esta etapa de subsistencia, la empresa se vuelve más compleja y el empresario necesita adoptar una estructura más formal y comenzar a delegar autoridad para tomar decisiones. Con el fin de que la empresa continúe, confía en que sus hijos lo seguirán e ingresarán en la empresa. (Se puede presentar la situación de que los sucesores se sientan herederos forzosos o que tengan un deber de sangre).

En la entrada de la segunda generación es donde aparecen las tensiones, ya que durante el traspaso generacional confluyen la forma de trabajar de los fundadores – muy arraigadas en la empresa y en los trabajadores - y las nuevas formas que quieren imponer los que están llegando.³³

La llegada de una segunda generación trae aparejados aspectos antes desconocidos³⁴:

- La multiplicación de los socios.
- La diversidad de los objetivos societarios.
- La aparición de las familias instantáneas (los cónyuges).

Racionalmente este proceso de transición debería ser un simple proceso evolutivo y planificado, no obstante, los fundadores de empresas familiares, con la cabeza ocupada en las preocupaciones diarias y pensando que todo se arreglará al final, optan por no hacer nada; situación que puede tener consecuencias muy costosas y destructivas para la empresa.

³³ Bin, Stella (2007). *Mejorar la convivencia en la PYMES familiares*. Revista PYMES +. Edición Nro. 39. Disponible en: Cannizzaro, Ezequiel (2007). Op. Cit.

³⁴ Kaplun, Carlos. *Gestión en Empresas de Familia*. Revista Mercado N° 1073. Buenos Aires. 2007. Disponible en: Cannizzaro, Ezequiel (2007). Op. Cit.

5.1.2 De la segunda a la tercera generación

El haber pasado con éxito la primera transición, prepara el camino y la familia lo puede manejar mejor. Pero se pueden presentar dos escenarios:

a) que los nuevos sucesores identificados con la empresa traigan nuevas ideas y un gran entusiasmo por lograr el éxito y le inyecten nuevas energías a la organización.

b) que los sucesores no compartan la pasión por la empresa de sus padres, incorporándose por obligación o porque no tengan otras alternativas mejores, y esta falta de compromiso y motivación haga peligrar la empresa.

Además, es necesario tener en cuenta que en el primer traspaso, generalmente el fundador cede poder a sus hijos (relación de hermanos), pero, en este segundo traspaso, se presenta la situación de relaciones entre primos, con otras complicaciones adicionales.

5.1.3 De la tercera a sucesivas generaciones.

Si se llega a esta instancia, la empresa está más afirmada, pero se corre el riesgo de que se confundan los propósitos y se pierda el control, debido a la multiplicidad de generaciones y sucesores. Por ejemplo, puede presentarse a lo largo del ciclo de vida de la empresa la situación donde convivan en la organización el fundador, los hijos de este (2º generación) y los sucesores de ellos (3º generación), con la complejidad de relaciones, opiniones e ideas que esto genera.

5. LA PROBLEMATICA DE LA EMPRESA FAMILIAR: GESTIÓN DEL CONFLICTO.

Ya hemos expuesto anteriormente la complejidad de la empresa familiar, fundamentada en la convivencia e interacción de dos sistemas sociales complejos en sí mismos, como lo son el sistema familiar y el sistema empresa (Figura N°1). En cada uno de estos sistemas, los roles, las estructuras, los valores y los fines son

distintos, inevitablemente, los límites de la familia y los del negocio se sobrepondrán, y en esa intersección se generarán tensiones y conflictos.

6.1 Definición de conflicto.

- Es el proceso de enfrentamiento entre dos o más partes, ocasionado por un choque de intereses, valores, acciones o direcciones.
- Es el resultado de la innata diferencia entre el objetivo primario de la familia y el de la empresa de familia: el objetivo de la familia es cuidar y nutrir a sus miembros, y el de la empresa es proveer bienes y servicios con valor agregado, que dejen una utilidad para sus dueños.³⁵
- Es un proceso interaccional, que como tal, nace, crece, se desarrolla y puede a veces transformarse, desaparecer y/o disolverse y otras veces permanecer estacionario. Éste se co-construye reciprocamente entre dos o mas partes, entendiendo por *partes* a personas, grupos grandes o pequeños, en cualquier combinación. En el que predominan las interacciones antagónicas, sobre las cooperativas. Donde las personas que intervienen lo hacen como seres totales, con sus acciones, pensamientos, afectos u discursos.

Esta definición incorpora conducta y afectos, considerando a estos dos factores, los elementos básicos del conflicto. - Ejemplo; A reacciona frente a lo que percibe que B le hace, al mismo tiempo que B interpreta esta reacción como una expresión de la agresividad de A hacia él-. Lo que es construido como auto-defensa en un lado, se percibe como ataque intencional del otro. Se genera así un ciclo de ataque - respuesta agresiva – defensa – contraataque, que puede seguir por generaciones.³⁶

³⁵ Lasndberg, Ivan. (1988). Disponible en: Cannizzaro, Ezequiel (2007). Op. Cit.

³⁶ Clínica de Conflictos. Extraído de: <http://www.intermediacion.com/ebooks/ebookCLINICADECONFLICTOSen.pdf>

6.2 Etapas del conflicto:

Un conflicto comienza cuando una parte, de modo intencional o no, invade o afecta negativamente algún aspecto psicológico, físico o territorial de la otra parte.

6.2.1 Etapa N° 1- Conocimiento:

Las partes toman conocimiento de la confrontación, que es la primera indicación del conflicto. Se reconocen necesidades o valores incompatibles, a través de un posicionamiento. Una parte confronta a la otra o toma una posición que se opone a la otra. Hay una alta energía emocional en el posicionamiento: miedo, agresión, ataque o una reacción de auto-defensa.

6.2.2 Etapa N° 2 - Diagnóstico:

Evaluación de las partes acerca si el conflicto es un conflicto de necesidades o valores. Es importante definir si el conflicto tiene consecuencias concretas o tangibles para las partes, es decir, si afecta tiempo, dinero, salud de las partes; es conflicto sobre necesidades; por el contrario, si ataca al respeto, la imagen profesional o el status es un conflicto de valores.

6.2.3 Etapa N° 3 - Reducción del conflicto:

Esta fase envuelve la comprensión de las diferencias, de manera que las partes en disputa puedan manejar el conflicto.

Incluye estar de acuerdo en reducir la conducta destructiva, las actitudes y sentimientos negativos de uno hacia el otro. El acuerdo puede no ser definitivo, sino generar respeto mutuo de uno hacia el otro. Hay mutua aceptación de las diferencias.

6.2.4 Etapa N° 4 - Solución del problema:

Utilizar procesos de solución de conflictos que permitan establecer un curso de acción efectivo , llegando a una solución que satisfaga los intereses principales de las partes.

6.2.5 Etapa N° 5 - Construcción del acuerdo final:

Se describe un acuerdo en que ambas partes puedan aceptar e implementar. Se procura de ser posible, restaurar la relacion anterior.

Para reflejar aún mejor la realidad de este tipo de empresas, subdividimos el sistema empresa en dos ámbitos de vinculación con la empresa bien diferenciados, uno relativo a la propiedad y otro relativo a la gestión.³⁷

Como consecuencia de esta interrelación, se generan muchos roles y papeles:

- Miembros de la familia, que a su vez son propietarios y trabajan en la empresa.
- Miembros de la familia, que a su vez son propietarios pero no trabajan en la empresa.
- Miembros de la familia, que trabajan en la empresa pero no poseen la propiedad.
- Personas que trabajan en la empresa, poseen la propiedad, pero no son de la familia.
- Individuos que sólo trabajan en la empresa.
- Individuos que sólo poseen la propiedad.
- Individuos que sólo forman parte de la familia.

La interacción de unos y otros puede generar una multiplicidad de tensiones y conflictos que amenazan la continuidad de la empresa familiar.

³⁷ Disponible en: Cannizzaro, Ezequiel (2007). Op Cit.

Separar los círculos significa clarificar objetivos, respetar los roles y papeles e identificar correctamente los espacios y momentos que corresponden a cada sistema. *Los círculos permanecerán unidos y siempre habrá un área de traslape, pues de lo contrario dejaría de ser una empresa familiar.*³⁸

6.3 Problemas mas comunes a los que se enfrenta la Empresa Familiar.

Los siguientes problemas planteados por Belausteguigoita Rius, Imanol; derivan de la confusión entre empresa y familia y son a la vez causas de situaciones conflictivas en este tipo de empresas:

6.3.1 Juego de roles inadecuados dentro de la empresa: Los miembros que integran la familia tienden a interactuar de la misma manera y bajo los mismos patrones que se dan en la familia, independientemente de los escenarios en donde se encuentren. Por ejemplo, una persona dominante en la familia tenderá a serlo también en la empresa, sobre todo si convive con las mismas personas. Asimismo, los individuos pasivos o reactivos en la familia se desempeñarán de igual manera en el trabajo.

Es curioso cómo las personas pueden comportarse de muy diversas maneras de acuerdo con la naturaleza del grupo en el cual se desarrollan.

6.3.2 Estructuras organizacionales inadecuadas: Una mala organización, que se origina en el diseño ineficaz de la estructura, es una de las principales fuentes de conflicto dentro de las empresas familiares. En ocasiones, por respetar algunos acuerdos de orden familiar, las compañías no se organizan eficientemente, carecen de consejos de administración o director general porque pretenden conservar la dinámica familiar dentro de la empresa, lo que provoca que se alejen por completo de cualquier posibilidad de profesionalización.

6.3.3 Exceso de miembros de la familia en la organización: ¿Cuántos miembros de la familia caben en la empresa? Muchas veces los negocios no pueden

³⁸ Belausteguigoita Rius, Imanol. *Principales Causas de los conflictos en empresas Familiares*. p.1. Extraído de: <http://cedef.itam.mx/PDF/Cuassasdeconflictoenlaempresafamiliar.pdf>.

soportar el ingreso de gran cantidad de familiares, a menos que la Empresa Familiar crezca. La incorporación de familiares debe ir de acuerdo con la estrategia de la empresa. Si la visión del negocio incluye que éste conserve un determinado tamaño, lo mejor sería contratar el número ideal de familiares que puedan desempeñarse bien en ella.

6.3.4 Remuneraciones inadecuadas (tomando en cuenta únicamente el sistema familiar): Remunerar a los miembros de la familia considerando sólo el hecho de que son elementos de una familia puede ser, además de injusto, inadecuado y frustrante para muchos de ellos. Si se asignan retribuciones más justas y eficaces es una forma de separar los sistemas empresarial y familiar. No hay que perder de vista que un cambio en la forma de remunerar puede provocar problemas, pero es saludable enfrentarlos. Por otro lado, pagar a los miembros de la familia con relación a sus capacidades y responsabilidades también podría generar diferentes conflictos, dado que difícilmente habrá algún consenso sobre las capacidades y talentos de cada uno.

6.3.5 Comportamientos cruzados: éste tipo de empresas tiende a realizar trabajos o discutir temas de empresa en tiempos y espacios destinados a la familia, o viceversa.

- Hasta aquí nos hemos referido a conflictos cuyas causas se asocian a la incorrecta separación de ambos sistemas, a continuación detallaremos otras razones que originan conflictos:

6.3.6 Clima organizacional poco propicio para el desarrollo: Cuando las condiciones del entorno empresarial son malas y provocan tensión, los conflictos se presentan con mayor intensidad y frecuencia. Por el contrario, en entornos estimulantes los trabajadores encuentran espacios donde desarrollarse profesionalmente.

Los directivos generalmente no son conscientes de las repercusiones del clima laboral sobre la productividad; a su modo de ver, basta con otorgar un buen salario para que los trabajadores se comprometan con sus organizaciones.

Un ejemplo de las variables de clima organizacional es la libre expresión de ideas y sentimientos. Las personas que no se sienten seguras de expresarse libremente porque las condiciones laborales (clima) no son propicias, difícilmente aportarán buenas ideas.

6.3.7 Comunicación deficiente: La palabra comunicación deriva del latín *communis*, común, de aquí se deriva que el comunicador desee establecer una comunidad de información con otro receptor.³⁹

De las *definiciones* existentes diremos que la **comunicación** es la transmisión de información y entendimiento mediante el uso de símbolos comunes, los cuales pueden ser verbales o no verbales. La misma será efectiva cuando reúne las siguientes características:

- ✓ El mensaje llega a la persona o grupos considerados apropiados para recibirlos.
- ✓ La consecuencia de la comunicación es el cambio de conducta esperado en el receptor.
- ✓ No es unilateral, sino que estimula la retroalimentación. (Ya que es igualmente importante saber escuchar, tanto como saber hablar).
- ✓ Cuando existe coherencia entre el lenguaje verbal y el corporal.
- ✓ Cuando se ha elegido el momento, las palabras y la actitud apropiada.

³⁹ Gonzalez, Isabel. *Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional*. Programa Coninpyme. Centro de Información. Extraído de: <http://www.coninpyme.org/pdf/ComunicacioninterpersonalyComunicacioninterpersonal.pdf>.

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

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

b) Elegir el medio de comunicación adecuado: En empresas familiares se abusa de la comunicación verbal; aunque es la más común, en ocasiones resulta imprecisa. La comunicación escrita puede clarificar puntos y ser duradera, además logra el compromiso entre los familiares.

c) Establecer una comunicación abierta, honesta y clara. La honestidad y la apertura son importantes, aunque no por ello se debe perder la mesura al transmitir los mensajes, lo cual es de particular importancia cuando se trata con familiares.

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

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

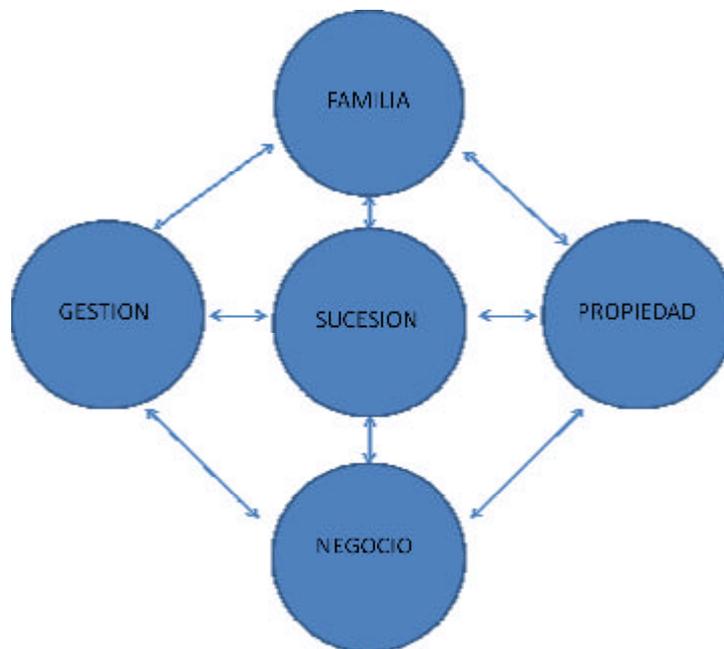
Para analizar la problemática que afecta a las empresas familiares Amat Joan (2000), presenta un modelo de diagnóstico:

7. EL MODELO DE LOS 5 CÍRCULOS.

El modelo de los cinco círculos es una ampliación del modelo de los tres círculos, que estructura los conflictos alrededor de cinco áreas consideradas por el autor como las más relevantes y críticas para las Empresas Familiares.

Con este modelo se trata de simplificar la comprensión de los conflictos que aquejan dentro de cada área la continuidad de la empresa familiar.

7.1 Figura N° 6: Modelo de los 5 círculos.



Fuente: Elaboración propia adaptada de Amat, Joan (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Segunda Edición. Barcelona. p.32.

7.1.1 Familia.

En primer lugar el autor, menciona en su modelo el área de la familia. Este es el elemento diferencial y a la vez, el área más problemática de la empresa familiar. Considera factores como los valores, actitudes, relaciones internas, pautas de comunicación, grado de armonía existente y su influencia en la empresa, grado de

compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, traslado de los temas familiares a la esfera de los negocios, y viceversa.

7.1.2 Propiedad.

Cuenta con factores relevantes, como son: 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.

7.1.3 Gestión.

Para gestionar el patrimonio se tienen que comprender los siguientes aspectos:

- Los jurídicos (civiles, mercantiles y fiscales)
- Financieros
- Eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad (junta de accionistas y consejo de administración)

7.1.4 Negocio

En el área negocio se toman en cuenta la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar, que resulta de sus opciones estratégicas de acuerdo a los mercados en los que operan, los productos que ofrecen, los recursos que disponen (humanos, tecnológicos, materiales) y de las políticas que utilizan (comercialización, producción, financiamiento, investigación y desarrollo).

7.1.5 Sucesión

Por último, el área de sucesión que es el proceso que finaliza con la transmisión de poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, es uno

de los procesos más trascendentes y relevantes que debe promover una empresa familiar para garantizar su continuidad.

7.2 Generación de conflictos en las distintas áreas: causas.

7.2.1 El área de la familia está afectada por las tensiones y rivalidades entre familiares y por el solapamiento de roles y funciones entre ambos sistemas (familia-empresa).

7.2.2 El área de propiedad está afectada por las tensiones y rivalidades que se pueden producir entre los accionistas dentro de la empresa familiar.

7.2.3 El área del negocio enfrenta dificultades en cuanto a la renovación estratégica, la rentabilidad y planificación a largo plazo. Esto está ligado a la incorporación de nuevas tecnologías de procesos y la adaptación y renovación de sus productos.

7.2.4 En el área de gestión, la empresa familiar tiene dificultades al hacer frente a la renovación organizativa de su personal, de su cultura y de sus sistemas. Esto es consecuencia “del dominio de los criterios familiares sobre los empresariales y el estilo de dirección de sus líderes, especialmente en el caso de sus fundadores, generalmente muy centralizado y orientado a una gestión personalista”⁴⁰. El área enfrenta graves dificultades para planificar con anticipación el traspaso de poder en la propiedad y en la gestión.

Los sistemas de dirección constituyen buena parte de la “línea fronteriza” de relaciones entre la familia y la empresa. Cuando se profesionalizan, se crea una importante garantía de que la empresa no caerá en la trampa de confundir el ser propietario con estar capacitado para dirigir la empresa.⁴¹ Estos sistemas son:

⁴⁰ Amat, Joan (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Segunda Edición. Edit. Gestión 2000.Barcelona. p.37.

⁴¹ Doderó Santiago (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Primera Edición. Edit. El Ateneo. Buenos Aires.

- Asamblea de accionistas: no es permanente y esta integrada por los accionistas de la sociedad. La misión es analizar y resolver todos los problemas inherentes a la marcha normal de la sociedad a partir de la información económica y financiera que debe brindarle el directorio. Además, debe encargarse de designar a los miembros del directorio, como así también su revocación y retribución.

- Directorio: órgano permanente, cuya misión consiste en dirigir y controlar la evolución de los negocios con el objeto de proteger los intereses de los accionistas, además de asegurar que el CEO (directivo ejecutivo de mayor jerarquía) respete los principios éticos y sociales que las familias quieran mantener.

- Comité ejecutivo: El gerente general y su equipo de gerentes constituyen el comité ejecutivo. La legislación argentina contempla la creación de un comité ejecutivo, que puede estar compuesto por algunos de los miembros del directorio, pero estará siempre bajo la vigilancia y supervisión del directorio. La finalidad del mismo es la ejecución de las estrategias y políticas establecidas por el directorio.

- En la presente tesina analizaremos una alternativa que es el *consejo asesor*, formado por dos o tres miembros externos, en el que se incluyan, además, del abogado y el contador. Entre algunas de sus funciones encontramos: fortalecer la orientación estratégica y la determinación de los objetivos, analizar e interpretar las influencias del entorno, aconsejar sobre la selección de los gerentes, colaborar en la definición de la estructura de la organización, opinar sobre el desempeño de todas las áreas de la empresa y asesorar sobre la imagen.

CAPÍTULO I

LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.

Como todos conocemos la sabiduría popular nos dice que “hablando se entiende la gente”; y es precisamente a lo que nos referiremos en el siguiente capítulo.

1.1 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN.

La comunicación en la empresa familiar, como en muchos aspectos de la vida, es esencial. Sin ella no somos capaces de conocer las necesidades y expectativas de los demás, los problemas y las discrepancias no afloran, no se ponen sobre la mesa, por tanto se esquivan y no se resuelven. Lo que trae aparejado relaciones entre familiares deterioradas, la familia no esta unida y los problemas familiares se llevan a la empresa.

La comunicación es la base de las relaciones humanas y en el ámbito empresarial esta muy relacionada con el proceso de toma de decisiones.

A través del diálogo podrán solucionarse e incluso evitarse muchos conflictos dentro de las empresas. Comunicarse no es fácil, vivimos una era marcada por el poder de la información, sobre todo la audiovisual, en la que recibimos una cantidad de mensajes tan grande que no podemos procesar toda la información.

Otra cuestión es comunicarnos como grupo, estamos acostumbrados a recibir mensajes pero la práctica de emitirlos es más difícil, y más aún cuando su contenido lleva una determinada carga emocional, ya que lo que pensamos y manifestamos puede entrar en desacuerdo, incluso en conflicto con el sentimiento, opinión y pensamiento de otras personas de la misma familia. Personas que queremos y que, en principio, no tenemos intención de herir, con las que hemos compartido los

momentos más importantes de nuestras vidas e incluso queriéndolas, nos sentimos alejados por alguna cuestión mal resuelta o porque alguna vez nos han herido, queriéndolo o no, o por otros motivos que ni tan siquiera reconocemos.⁴²

Figura Nº 7: Esquema de Comunicación en la Empresa Familiar.



Fuente: Elaboración propia adaptada de Koonts, Harold; Wihrich, Heinz (2003) .
Administración: Una perspectiva global. Editorial: McGraw Hill Interamericana. Mexico. p. 595.

1.2 TIPOS DE COMUNICACIÓN:

La comunicación se da en todas las áreas dentro de las empresas y existen 3 tipos diferentes teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrolla:

1.2.1 *Comunicación interpersonal*: es aquella que se da cara a cara, entre dos personas o un grupo reducido.

⁴² Torrent-Dedeu (2002). *Acuerdo Familiar: Principio de la estructura organizacional y comunicacional en la Empresa Familiar*. Barcelona. Extraído de: [http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/EI%20Acuerdo%20Familiar%20\(CAST\).pdf](http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/EI%20Acuerdo%20Familiar%20(CAST).pdf). Fecha de captura: 14/10/2010.

1.2.2 *Comunicación masiva*: El mensaje es enviado por un emisor y no hay respuesta inmediata, hay miles de receptores, viendo, oyendo o leyendo los mensajes.

1.2.3 *Comunicación organizacional*: Aquella que instauran las instituciones y forman parte de su cultura o de sus normas.

La misma puede ser:

1.2.4 *Formal*: la establece la propia empresa y es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas.

1.2.5 *Controlada y sujeta a reglas, o informal*: relaciones basadas en la espontaneidad, no en la jerarquía, surge de la interacción social entre miembros y del desarrollo del afecto o amistad entre las personas.

1.3 HERRAMIENTAS DE LA COMUNICACIÓN.

Para el autor Neil N. Koenig (2000) las tres herramientas clave para la comunicación en la empresa familiar son:

1.3.1 Las creencias: Comunes para todos los miembros de la familia. Se deben comunicar a todos los integrantes de la misma y a la dirección, cuales son las creencias positivas y las negativas que existen dentro de la empresa.

1.3.2 La escucha atenta y activa: nos han enseñado a leer y a escribir, pero no nos han enseñado nunca a escuchar y sobre todo a escuchar atentamente a los demás. Es necesario aprender a escuchar y para ello según el autor hay cuatro tareas basadas en la necesidad de comunicar con los demás:

1.3.2.1 *Ayudar a que el otro cuente lo que quiere decir*: Todos queremos que se nos deje exponer lo que queremos decir, casi nunca dejamos que lo hagan ya que siempre creemos tener la razón en todo y sabemos más que el otro. No dejamos hablar.

1.3.2.2 Comprender sinceramente al otro y mostrar comprensión: Que nuestro interlocutor vea que hacemos verdaderos y sinceros esfuerzos por comprender lo que está explicando. Ponerse en el lugar del otro para entender lo que piensa o cómo se siente, es una capacidad muy importante para los miembros de una empresa familiar, ya que ayuda a mejorar y mantener una buena comunicación.

1.3.2.3 Aprender a escuchar y promover el aprendizaje mutuo: Los demás también saben cosas, si no escucha no aprenderá aquello interesante que los otros le pueden aportar e incluso enseñar. Todos nos creemos en poder de la “verdad”, somos soberbios, pero si escuchamos activamente mejoraremos nuestras relaciones.

1.3.2.4 Se debe llegar conjuntamente a una conclusión: Necesitamos llegar a una conclusión sobre lo que hemos hablado de lo contrario, el otro, se quedará con la impresión de que ha perdido el tiempo.

1.3.3 Hablar con franqueza. Aclarar todo lo que se presente, antes de que por falta de hablar se convierta en un problema. No escuchar y no hablar lleva poco a poco a la incomunicación y posteriormente a la paulatina destrucción de la confianza entre los familiares y posteriormente de la empresa familiar, que necesita de Unidad y Compromiso.

Si no somos francos a la hora de comunicarnos, las personas tienen que imaginarse lo que uno piensa de ellas o lo que sus interlocutores quieren decir pero no dicen.

Hay dos tipos de conversador con los que nos encontramos:

1.3.3.1 Los conversadores **pasivos** no expresan sus opiniones, sentimientos, ideas o deseos, parece que se esconden detrás de un muro de cristal desde donde observan pero no se integran, no participan. No solucionan problemas ni en la casa ni en la familia. Incluso suelen negar la existencia de problemas. Junto a este tipo de

personas nadie puede ser tal como es pues tiene que disimular. En definitiva no saben sacar lo mejor de la gente, ni siquiera de ellos mismos, aunque sean empresarios de éxito.

1.3.3.2 En el otro polo tenemos a los conversadores **agresivos** a quienes se suele calificar de **autoritarios**. Tienen todo el mundo al alcance de sus manos, como el pasivo, pero la diferencia es que estos utilizan su autoridad, autosuficiencia y seguridad personal para coaccionar para las cosas vayan exclusivamente en la dirección que ellos tienen decidida, digan lo que digan los demás, sean quienes sean. Son manipuladores y no se les puede contradecir sin recibir una respuesta indeseable por lo que la gente no suele querer hablar con ellos.

Ni con los pasivos ni con los agresivos es fácil avanzar por parte de los miembros de la familia, encontramos así una tercera clasificación:

1.3.3.3 Los conversadores **francos**: ellos se llevan mejor con las personas que se expresan con franqueza. Ni con pasividad ni con agresividad y son comprensivos con los demás. Son educados pero no van con vueltas y dicen lo que hay que decir para que la gente no quede confundida sin saber que hacer o sin saber que se les está pidiendo que hagan.

1.4 LA COMUNICACIÓN EN LA PRÁCTICA.

Una de las carencias más graves de cualquier institución es la de la ausencia de comunicación entre sus integrantes. En la familia empresarial se presta poca atención al entendimiento y al diagnóstico de los procesos necesarios de comunicación interna.⁴³

Una empresa Familiar necesita capacitarse tanto a nivel interno (dotandose de una estructura que le permita reproducirse en el tiempo y garantizar su

⁴³ Rodriguez, Alcaide; Jose, Javier. Et. Al. (2006). *Comunicación en la empresa familiar*. Universidad de Córdoba. Córdoba. Cátedra Prasa de la Empresa Familiar. Cuaderno Nro. 3. Extraído de: http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra_prasa/img/actividades/CUADERNO3.pdf. Fecha de captura: 14/10/2010.

continuidad), como a nivel externo (que requiere de una estructura y habilidades que le permitan adaptarse al entorno en el que opera).

Dentro del primer nivel, la comunicación interna es la herramienta fundamental para consensuar decisiones de negocio, planificar la sucesión y transmitir la cultura corporativa a los futuros gestores y empleados. Puertas afuera es imprescindible la comunicación externa para poder establecer un diálogo permanente con el mercado y el entorno.⁴⁴

La comunicación en una empresa es sumamente importante ya que, no solo propicia un buen y claro ambiente de trabajo, si no que además integra las funciones administrativas internamente y permiten, entre otras cosas, fijar y difundir las metas y planes para conseguirlas, organizando recursos humanos de la manera más eficaz posible, y motivando a las personas a aportar en su respectiva área y mejorar su desempeño.

El fenómeno de escuchar y de hablar es complejo. Se dice lo que se dice, pero cada uno escucha diferente, cada uno de nosotros escucha desde su historia social y personal, por lo tanto debe tenerse cuidado con lo que se dice para que no sea malinterpretado por el receptor. El hablar no garantiza el escuchar, esto justifica también el hecho de que en las empresas de familia las conversaciones que se tienen sean interpretadas de forma diferente por cada uno de los intervinientes. Esta situación es delicada, se debe verificar que los demás entiendan lo que uno quiere realmente decir, compartir inquietudes e indagar que se haya comprendido lo que se pretendía,⁴⁵ es decir ser conscientes de lo que se dice con el momento en que se dice y el modo que se dice.

Domenech Biosca (2003), expone que la falta de comunicación entre integrantes de la familia, es un error muy grave para la empresa familiar.

⁴⁴ Vidal, Martín (2006). *La comunicación en la Empresa Familiar: Una asignatura pendiente..* Madrid. Extraído de: <http://www.unilco.com/volcado/articulos/LA%20COMUNICACION%20EN%20LA%20EMPRESA%20FAMILIAR-226956052.pdf> Fecha de captura: 14/10/2010.

⁴⁵Almanza, Lilitiana (2000). Op. Cit.

Recomienda además que los padres eduquen a los miembros de las familias en las 10 coordenadas siguientes⁴⁶:

1. En la **generosidad** para que el “YO” *de cada uno* no se superponga a la familia.
2. En el **tacto** de todos y cada uno, para facilitar que los demás escuchen. La agresividad se oye pero no se escucha.
3. En que la comunicación sea **oportuna**, es decir a *tiempo*.
4. En la necesidad de ser **entendidos** y *comprendidos*, ya que es uno de los sentimientos más deseados.
5. En **valorar las opiniones distintas** o *diferentes* y saber que generan riqueza de alternativas *para todos*.
6. En **no fomentar el orgullo**, para que no se interrumpa la capacidad de comprender a los demás.
7. En el **equilibrio emocional**, para una comunicación eficaz.
8. En la **apertura mental**, para facilitar la comunicación eficaz.
9. En **entender el proceso de comunicación**, primero de adentro hacia afuera y después de afuera hacia adentro.
10. En el **valor de la comunicación**, que sirva para convencer y no para obligar.

Mejorar el proceso de comunicación dentro de la empresa de familia es un aspecto clave debido a que una mala comunicación impide que se superen en forma efectiva las diferencias y los cambios que se presenten en un momento determinado dentro de la organización.

En la práctica, la tendencia es generar departamentos de comunicación interna cuando la organización crece, sobre todo en cantidad de empleados. Cuando

⁴⁶ Biosca, Domenech (2003). *Empresa y familia: problemas y soluciones*. Primera Edición. Edit. Gestión 2000. Barcelona.

aumenta la cantidad de empleados, aumenta con ella la complejidad de la comunicación. Es por esta razón que las grandes organizaciones y empresas multinacionales suelen generar esta área.⁴⁷

1.5 BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN:

Es de vital importancia entender las barreras que pueden llegar a impedir que la comunicación fluya dentro de la organización, ya que cuanto menos se distorsione la comunicación, mejor será el flujo de información y la satisfacción del grupo familiar mejorara.⁴⁸

1.5.1 Gestionar la información en interés propio: muchas veces el miedo a comunicar determinadas noticias y el deseo de complacer a los otros, llevan a algunas personas a contar a los demás lo que creen que quieren escuchar y de esta forma pueden contribuir involuntariamente a distorsionar la comunicación. Esto puede ser sumamente peligroso ya que la falta de claridad llevara a la confusión y a que los miembros de la familia actúen sobre la base de supuestos erróneos.

1.5.2 Escucha selectiva: En ocasiones, las personas escuchan selectivamente, según sus propias motivaciones, intereses, metas y características personales. Cuando somos receptores, muchas veces proyectamos nuestros intereses y creencias en el proceso de comunicación, en estos casos, no vemos la realidad, sino que nos basamos en nuestras propias experiencias e interpretamos lo que vemos y lo llamamos realidad.

⁴⁷ Tessi, Manuel. (2010) *¿Debe existir un area de comunicacion interna en la empresa?*. Extraído de: Materia Biz. <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=40971>. Fecha de captura: 20/07/2010.

⁴⁷ Valda, Juan Carlos (2009). *Cómo superar las barreras que dificultan la comunicación de la familia empresaria*. Grandes Pymes: Un espacio para aprender que no es necesario ser una empresa grande para ser una Gran Empresa. Extraído de: <http://jcvalda.wordpress.com/2009/10/12/comosuperar-las-barreras-que-dificultan-la-comunicacion-de-la-familia-empresaria>. Fecha de captura:30/09/2010.

Escuchar selectivamente puede llevar a perder información importante acerca de lo que la otra persona nos quiere transmitir. Para que exista una buena comunicación es necesario olvidarse momentáneamente de los intereses personales, tratar de entrar en el mundo de la otra persona y lograr que el intercambio de información sea transparente.

1.5.3 El efecto de las emociones en la comunicación: los estados de ánimo influyen en la forma que comunicamos e interpretamos los mensajes.

1.5.4 El miedo a la comunicación: Muchas personas sienten temor a la comunicación oral o escrita. Hay personas que les cuesta hablar cara a cara y en consecuencia recurren a correos electrónicos, cartas u otros medios para transmitir un mensaje, cuando la comunicación en persona sería lo más adecuado.

1.5.5 Diferencias en la comunicación entre hombres y mujeres: Las diferencias en los estilos de comunicación entre hombres y mujeres hacen que la comunicación en la empresa familiar sea aun más compleja. Las mujeres se comunican con el fin de lograr una conexión y un grado de intimidad con los demás; los hombres se comunican para establecer un grado de poder, estatus e independencia.

1.5.6 Inexistencia de un organigrama: cuando las empresas no poseen una clara definición de los límites en responsabilidades, funciones y obligaciones de cada puesto en su jerarquía interna, generan problemas al no definir de forma clara a quien dirigir la comunicación. Esta desorganización interna desestabiliza la productividad y genera una sensación de desconfianza y desinterés generalizada.

1.6 CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA Y EN LA FAMILIA

Es casi increíble que en la empresa familiar no se perciban las situaciones de modo correcto, cuando sería muy fácil poner en común las expectativas de la nueva generación junto a las de la anterior. La experiencia en la familia dice que para comunicarse debe haber claridad frente al ruido y que el mensaje se emita en el idioma del receptor, porque el idioma del receptor tiene mucho que ver con las expectativas del mismo.

El padre al comunicarse con su hijo debe saber lo que éste espera y viceversa, porque en gran medida vemos lo que queremos ver y escuchamos lo que queremos escuchar.

Lo inesperado no se percibe, no se ve, ni se escucha y casi siempre se ignora o se malinterpreta. No habrá comunicación en el seno de la empresa familiar si no hay participación entre hermanos, padre – hijo, tíos– sobrinos, entre generaciones. Todo diálogo sobre sucesión, accesibilidad al empleo, retribuciones, reparto de la propiedad, planes de empresa será en vano.⁴⁹

El problema de muchas empresas familiares es la cultura del secreto. Esto sucede cuando en las empresas el dueño habla poco, explica poco y dice cosas diferentes a distintas personas, impidiendo así la generación de una información clara y completa.⁵⁰

La falta de comunicación, así como la comunicación deficiente crea una serie de problemas, tanto para los miembros de la siguiente generación en proceso de incorporación a empresa, como a los directivos no familiares que participan en la gestión. No es fácil combinar una institución basada en el amor, con otra basada en

⁴⁹ Rodriguez, Alcaide; Jose, Javier. Et. Al. (2006). Op. Cit.

⁵⁰ Niethardt, Ernesto (2006). *La comunicación en la empresa familiar*. www.tuempresafamiliar.com. Extraído de: http://www.newsmaker.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver_noticia.php?id_noticia=149201&id_edicion=9844&news=123&cli=97&e=9844&accion=ampliar. Fecha de captura: 30/09/2010.

intereses económicos. Los padres se comunican con sus hijos a través del afecto. Pero cuando padres e hijos comienzan a trabajar juntos en la empresa, resulta necesario que comiencen a comunicarse con un sistema que sea más racional y menos afectivo.⁵¹

Tabla N° 3: La comunicación en la Empresa y la Familia.

| FAMILIA | EMPRESA |
|--|---|
| Afectiva | Operativa |
| Informal | Formal |
| Implicita | Explicita |
| Condicionada por la historia familiar. | Condicionada por la cultura de la empresa y la profesionalidad. |
| Se basa en la jerarquía natural. | Se basa en jerarquías y competencias. |

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de: Niethardt Ernesto (2006). *La comunicación en la Empresa Familiar*. Op. Cit.

Para concluir con este capítulo, podemos decir que lograr una buena comunicación requiere en primer lugar, la atención para analizar y determinar si la misma es buena y adecuada, y en segundo lugar, que se le dedique tiempo para aprender las técnicas necesarias para mejorarla⁵².

Se ha comprobado que la buena comunicación es el pegamento más sólido e indestructible de la familia. A través del dialogo podrían solucionarse e incluso evitar muchos conflictos, pero generalmente cuando se les propone a los directivos de las empresas que inicien reuniones familiares, eluden el tema respondiendo que no será una solución efectiva, ya que b han intentado y no ha funcionado, o no se animan a probarlo. Dejando evidencia de que la comunicación es, precisamente un

⁵¹ Ibidem.

⁵² Ibidem.

punto débil de la familia, que les cuesta, que no es una práctica habitual por tanto se confirma que existe una carencia a nivel comunicativo.

Reconocer la potencialidad que tiene la comunicación en las empresas familiares es tan importante como la disposición de entender las problemáticas y resolverlas.

CAPITULO II

LA PLANIFICACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Si se tiene en cuenta que muchos de los problemas que aquejan a las empresas familiares son producidos por la falta de planeación a cualquier nivel, se podría afirmar que muchas más empresas sobrevivirían si tuviesen una planeación acorde con los requerimientos de la empresa familiar.⁵³

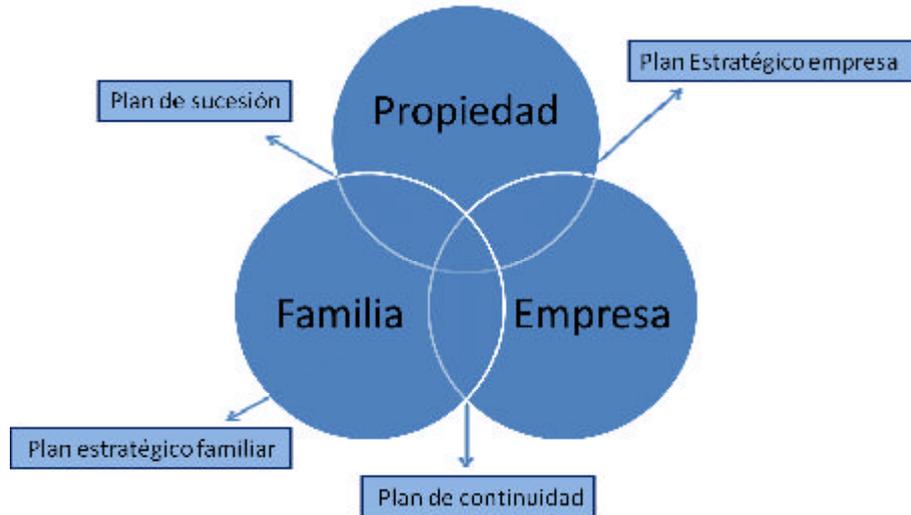
Peter Drucker afirmaba que los planes no son más que buenas intenciones, a no ser que generen trabajo duro.⁵⁴ Hay que tomar decisiones y convertirlas en acciones efectivas, en caso contrario el esfuerzo fue en vano.

A partir del modelo de los 3 círculos desarrollado por Tagiuri y Davis (1996) desarrollaremos el proceso de planificación dentro de la empresa familiar y los planes a seguir dentro de cada subsistema en particular, para enfocarse hacia la continuidad y el futuro de la empresa.

⁵³ Almanza, Liliana (2000). Op. Cit.

⁵⁴ Negreira del Rio, Francisco; Negreira del Rio Jesus(2007). *Planificar la sucesión en la empresa familiar: implicaciones.* Revista de Empresa Nro. 22. Extraído de: www.revistadeempresa.com/...nsf/.../RDE22_negreira_sucesion.pdf. Fecha de captura:22/10/2010.

Figura Nº 8: Planificación en la Empresa Familiar.



Fuente: Elaboración Propia.

En el presente capítulo desarrollaremos:

- PLANIFICACION ESTRATEGICA.
- PLAN DE CONTINUIDAD.
- PLAN DE SUCESION.

2.1 FOROS DE PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.

Las empresas familiares deben disponer de determinados foros de participación desde los cuales se podrá hacer frente a estas planificaciones.

Identificamos cuatro foros de participación de los que la empresa familiar no puede carecer.⁵⁵

⁵⁵ Torrent-Dedeu. Consultores de familias empresarias. *Organos de Dirección y Gobierno en la empresa familiar*.
Extraído de: <http://www.torrentdedeu.com/pdf/articulos3-1.pdf>. Fecha de captura:22/10/2010.

2.1.1 Asamblea de familia.

La Asamblea Familiar es el foro de participación de la familia propietaria de la empresa. Será la misma familia quien decidirá los miembros que podrán asistir a estas reuniones, ya que algunas familias empresarias invitan a participar en ellas a todos los familiares directos y también a la familia política, mientras que en otras solamente intervienen el padre, la madre y los hijos e hijas del matrimonio. Esta es una decisión que han de tomar entre todos y que puede irse modificando si lo estiman conveniente.

También se recomienda la participación de un conductor o consejero de familias empresarias a dichas reuniones para minimizar el efecto de los aspectos psico-emocionales en juego.

En el caso de que la propiedad esté en manos de más de una familia, lo correcto será que cada una de ellas constituya su propia Asamblea y que representantes de ambas creen el Consejo de Familias para consensuar y comunicar los acuerdos a que han llegado y trabajarlos adecuadamente.

Estas reuniones son imprescindibles ya que la familia propietaria de una empresa, debe llegar a acuerdos y tomar decisiones que como tal les inquietan y pueden afectarles en un futuro. Según lo acordado en este foro se redacta el acuerdo o protocolo familiar.

2.1.1.1 Propósito de la Asamblea de Familia será:

- Llegar a pactos de compromiso que especifiquen las reglas del juego de la familia en la empresa: **el protocolo familiar.**
- Ayudar a que los valores de la familia y de la empresa no se pierdan o diluyan en futuras generaciones.
- Conseguir la continuidad de la empresa de manera eficaz y con éxito a través de las generaciones.

La Asamblea Familiar comunicará sus acuerdos a la Junta de Propietarios.

2.1.2 Junta de propietarios:

Como su nombre indica la Junta de propietarios estará formada únicamente por las personas propietarias de la empresa familiar. En algunas empresas familiares existen propietarios no familiares, los cuales formarán parte de esta junta pero en cambio no podrán asistir a las reuniones de familia.

2.1.2.1 Objetivo principal de la Junta General de propietarios:

Promover unidad y compromiso entre todos los integrantes. Al Presidente le corresponde:

- Establecer el orden del día de acuerdo con los intereses de todos.
- Disponer de la información oportuna.
- Preguntar a los miembros del Consejo de Administración sobre la marcha y futuro de la empresa.
- Conducir la reunión, dando a conocer las actividades de la empresa, con el máximo detalle y profundidad los resultados del ejercicio económico anterior y explicando detalladamente la estrategia y organización de la empresa.
- Designar a los miembros del Comité de Estrategia o Consejo de Administración.
- Aprobar las cuentas anuales.
- Aprobar la distribución de resultados.

De sus decisiones quedará constancia en los Acuerdos de Junta. La misma es el último eslabón en la cadena de toma de decisiones.

Es conveniente que la Junta General funcione y cumpla su misión de gobierno, de convertirse en el foro adecuado en el que los propietarios dispongan de una información amplia y veraz sobre su empresa.

2.1.3 Consejo de Administración.

Muchas veces al plantearle a los empresarios formar este consejo, expresan su creencia de que este órgano de gobierno no será necesario en su empresa, argumentándolo por la dimensión de ésta. En este caso se aconseja que se cree el Comité de Estrategia por ser indispensable para la empresa disponer de un órgano que diseñe la estrategia de la empresa a largo plazo desde un foro distinto del que se trabaja el corto y el medio plazo.

El Comité de Estrategia o Consejo de Administración estará formado por los Propietarios relevantes, por el futuro sucesor o sucesores y convenientemente por un consejero externo.

El Consejo de Administración puede ayudar en el proceso de sucesión. Como órgano de gobierno supervisa la dirección estratégica de la empresa y apoyar el desarrollo del equipo directivo.

2.1.3.1 El propósito del Comité de Estrategia o Consejo de Administración será:

- Diseñar y planificar la estrategia de la empresa a largo plazo.
- Controlar al Comité Ejecutivo, su gestión y a los directivos.
- Planificar y aprobar las inversiones de la empresa.
- Llevar a cabo el seguimiento y control económico – financiero.
- Asumir la responsabilidad ante la empresa y todos sus propietarios.

Sus decisiones se reflejarán en la planificación estratégica y en el control económico. Se comunicarán directamente con el Comité Ejecutivo y ayudarán a que éste ejecute lo que se ha planificado.

2.1.4 Comité Ejecutivo o de Dirección.

El Comité Ejecutivo o de Dirección, estará formado por el Director General y los diferentes Responsables de Áreas, sean o no familiares.

La empresa familiar, cuando alcanza un cierto tamaño que requiere un considerable número de directivos sean o no familiares, necesita de la creación de un *Comité de Dirección o Comité Ejecutivo*.

2.1.4.1 Misión del Comité Ejecutivo:

- La gestión y ejecución operativas a corto y medio plazo.
- Descentralizar las decisiones del Director General en el Propio Comité Ejecutivo.
- El seguimiento y control mensual del presupuesto y de los indicadores.

Su tarea se verá reflejada en la empresa, en la dirección, gestión y administración permanente de ésta.

Con una comunicación fluida entre estos cuatro foros, consiguiendo los objetivos desde cada uno de ellos y realizando un adecuado trabajo profesional, se contribuirá a que las empresas familiares puedan realizar con éxito la sucesión y también afrontar los nuevos retos empresariales con la suficiente garantía.⁵⁶

2.2 LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Existen cientos de modelos de planificación y dirección estratégica. "...cada libro sobre el tema posee uno, así como cada consultoría y boutique de estrategias. Pero la mayoría de ellos se reducen a las mismas ideas básicas: tomar el modelo FODA ⁵⁷(Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), dividirlo en etapas bien delineadas, articular cada una de éstas con muchos listados y técnicas, y

⁵⁶ Torrent-Dedeu. Op. Cit.

⁵⁷ Este modelo fue desarrollado en el *Stanford Research Institute* entre 1960 y 1970, a raíz de una investigación realizada con la lista de 500 empresas de la revista *Fortune*. En inglés se conoce como SWOT Analysis y en español se utiliza indistintamente FODA o DAFO.

brindar especial atención a la fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final".⁵⁸

La Planificación Estratégica es un proceso en el que se establecen objetivos, estrategias, programas de trabajo, presupuestos, y acciones concretas, en dos niveles: formulación e implementación. Es un proceso de evaluación permanente de la naturaleza y de la filosofía corporativa, en el que se definen planes a corto y largo plazo, se identifican metas y se evalúan los recursos con los que se dispone para alcanzar dichos objetivos.⁵⁹

En el entorno de empresa familiar, se trata de desarrollar una estrategia de negocios que considera aspectos tanto de la compañía, de la familia y del entorno, con una clara orientación hacia el crecimiento. Este desarrollo incluye las misiones de la empresa, la identificación del ambiente futuro de la misma y la definición de programas concretos que permitan alcanzar objetivos estratégicos.

2.2.1 Consideraciones importantes para el desarrollo de la planificación estratégica.

- La dinámica del paso del tiempo como generador de problemas.
- Las crisis.
- La dinámica de los conflictos y del cambio.
- La prevención, su importancia y posibilidades.
- La dinámica de la comunicación humana y la posibilidad de mejorarla.
- Las posibilidades de la mediación, cuando es necesario.
- Las organizaciones como sistemas.
- El proceso de planificación como una brillante oportunidad para pensar con serenidad en medio de las presiones cotidianas de la actividad empresarial.⁶⁰

⁵⁸ Mintzberg, Henry; Et. Al. (1998) *Safari a la Estrategia*. Primera Edición. Barcelona. Edit. Granica.

⁵⁹ Valda, Juan Carlos (2009). Op. Cit.

⁶⁰ Galfre, Oscar (2007). *Planificación en empresas de familia*. Extraído de: http://www.caps.com.ar/articulos/articles.php?art_id=118&start=1. Fecha de captura: 30/09/2010.

2.2.2 Planificación estratégica: Empresa y Familia.

En el caso de la EF se consideran dos dimensiones: la empresa y la familia; siendo el propósito, enfocarse en la permanencia del negocio, en la visión de lo que se quiere del negocio, en el mantenimiento de la unión familiar y la participación de la familia en las actividades de la empresa.

Los beneficios de la planificación, se relacionan con tales propósitos y además otros beneficios como el logro de un compromiso familiar, la definición de técnicas que ayuden a la preservación del negocio, el desarrollo de un acuerdo entre la familia y la dirección, y el cumplimiento del objetivo de continuidad.⁶¹

Según Carlock R. y Ward J. (2003), todas las empresas presentan dificultades en su continuidad en el largo plazo. Para ello, las empresas requieren estar siempre dispuestas al cambio, que generalmente es motivado por las etapas de su ciclo vital o por el entorno.

Para el caso de la Empresa Familiar, existen otros motivos que provienen de la incorporación del sistema familiar dentro del empresarial. Esto genera problemas como la búsqueda de equilibrios entre las exigencias y oportunidades de la empresa, con las necesidades y deseos de la familia.⁶²

A nivel familia, sobresalen situaciones emocionales, necesidades familiares y gestión de los cambios; mientras que a nivel empresa, prevalecen la actuación, exigencias y gestión del cambio, lo que produce una separación de intereses de ambos sistemas.

Esta separación tiende a ejercer un desequilibrio, ya que en ocasiones en

⁶¹ Ward, J.(1988) "The Special Role of Strategic of Planning for Family Business", *Family Business Review*. P105-117. Disponible en: Carlock, R. y Ward, J.(2003). *La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria*. Instituto de Empresa Familiar. Ediciones Deusto. Bilbao. Extraído de: http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=jose_luis_masson_guerra. Fecha de captura: 30/10/2010.

⁶² Carlock, R. y Ward, J.(2003). *Op. Cit.*

este tipo de empresas se tiende a pensar, que la empresa esta primero y se pone todo en ella dejando de lado a los temas familiares o viceversa. Lo ideal sería lograr un equilibrio.

Para que un negocio familiar tenga éxito, es imprescindible establecer un equilibrio entre las necesidades de la compañía y las de la familia, o sea analizar las futuras condiciones financieras, las alternativas estratégicas, la mejor dirección alternativa, y las opciones disponibles para la familia.⁶³

2.2.3 Beneficios de la planificación estratégica.

Es fundamental diseñar una planificación que permita pronosticar objetivamente el futuro tanto de la empresa como de la familia y traerá aparejado beneficios como:

- Mejora de la actuación empresarial.
- Atención a las expectativas familiares.
- Mantención de la confianza entre los individuos tanto de la empresa como de la familia.⁶⁴
- Establecer los planes para mantener compañías sanas, en expansión y rentables.
- Proyectar la futura dirección de los negocios.
- Preparar la nueva generación de líderes familiares.
- Asegurar el apoyo de los miembros de la familia que no trabajan en la compañía, pero si lo harán en el futuro.
- Guiar a la futura generación hacia políticas no improvisadas.
- Integrar la planificación familiar con la de los negocios.

⁶³ Galfre, Oscar (2007). *Planificación en empresas de familia*. Extraído de:

http://www.caps.com.ar/articulos/articles.php?art_id=118&start=1. Fecha de captura: 30/09/2010.

⁶⁴ Carlock, R. y Ward, J.(2003). Op. Cit.

La Planificación en la empresa cumple además una función de prevención frente a conflictos, pero también ordenadora del día a día, lo que, al mismo tiempo, alumbra el camino para mejores oportunidades de negocios.

Se suele decir que es difícil planificar debido a la excesiva incertidumbre del contexto económico. Pero es precisamente la Planificación la que genera información y reduce la incertidumbre, porque permite comprender los problemas con mayor claridad. Cuando un cambio es inevitable, a través de la Planificación es posible anticiparse, y de tal forma mejorar la implementación práctica del mismo.

Si bien requiere a veces compartir información delicada con otros, la Planificación genera motivación, incrementa la capacidad de organización para entender el funcionamiento del negocio y reduce especulaciones improductivas sobre lo que está sucediendo. Provee además, seguridad para el futuro, un marco conceptual eficaz para pensar la sucesión en sus empresas y en sus familias. Pero no sólo frente a la sucesión, sino también a los cambios en los mercados, y frente a las variaciones en los planes de negocios. Es necesario aceptar que a veces se necesita ayuda, que hay que superar los prejuicios, y tener una cierta disponibilidad para el cambio. La rigidez hace a las empresas más vulnerables.

Si el proceso de planificación se ejecuta en forma completa y sistemática, dará como resultado una serie de planes escritos destinados a la empresa y la familia.

2.3 PLAN DE CONTINUIDAD

Desarrollaremos el plan de continuidad de la empresa familiar basándonos en la premisa de que la sucesión, el control y la estructura de la familia y el negocio familiar son elementos clave para asegurar la continuidad de las empresas familiares y que, una vez definidas, es más fácil identificar y atender temas que pueden ser generadores potenciales de conflicto familiar.

Dependiendo del grupo familiar, su filosofía puede estar centrada en la familia misma o en la empresa.

Si la prioridad se centra en el bienestar y las necesidades familiares, esto suele provocar indiferencia hacia las necesidades de la empresa y su crecimiento futuro, poniendo en riesgo su continuidad.⁶⁵

Los foros familiares y empresariales (introducidos anteriormente) permiten, por un lado, establecer la posición de la familia con relación a asuntos que tienen que ver con la empresa, así como para el desarrollo e implementación de estrategias de negocio que permitan la supervivencia y el éxito de la empresa a largo plazo.

Los mismos son la estructura de la empresa familiar, y funcionan como un canal de comunicación entre la familia y la empresa, permitiendo a las nuevas generaciones tener conciencia de la visión, los valores y las expectativas empresariales antes de unirse a la empresa familiar y asegurando, en alguna medida, la continuidad del negocio familiar.⁶⁶

Teniendo en cuenta el concepto de continuidad, con el hecho de seguir con un negocio y con las iniciativas que se han planteado para el futuro, las empresas de familia deben hacer énfasis, en planear continuamente por lo menos a mediano plazo, es decir de 3 a 5 años, revisando los planes cada año, y proyectando a su vez el siguiente, con el fin de mantener un plan estratégico continuamente.

2.3.1 Cuando surge el temor de la Continuidad.

Toda persona que haya iniciado una empresa, en algún momento de su vida, se hace el planteo de quién continuará con la empresa cuando él ya no este. Los directivos de todas las empresas sean o no familiares deberían hacerse esta pregunta y trabajar con tiempo de anticipación para encontrar una respuesta, lo que

⁶⁵ Brenes, Esteban. Et Al.(2006). *Estrategias para asegurar la continuidad de las empresas familiares: La sucesión y la gobernabilidad son elementos clave para asegurar la continuidad de las empresas familiares.* Extraído de: http://www.bacyasociados.com/download/INCAE_A_fondo.pdf. Fecha de captura: 30/10/2010.

⁶⁶ Ibidem.

no debe ser tomado como una opción sino como una obligación por parte del fundador.

Muchos de estos fundadores no tienen en cuenta el problema de la continuidad mientras ellos sean quienes siguen comandando el barco. Al estar ocupados en los temas de la empresa y como la empresa sigue rindiendo y funcionando bien dejan de lado la perspectiva a futuro porque no siempre son conscientes de su importancia.

2.3.2 Planes para lograr la continuidad de la empresa.

- Identificar los valores fundamentales de la familia.
- Desarrollar una visión familiar.
- Acordar una filosofía de empresa familiar.
- Fomentar la participación de la familia.
- Identificar fuentes de conflicto y solucionarlos.
- Comprender la importancia de las reuniones familiares y el desarrollo de acuerdos de familia.
- Preparar a la próxima generación de miembros de la familia para los papeles de liderazgo en la empresa y en la familia.
- Reconocer cómo influye el ciclo vital en las transiciones de la propiedad.
- Desarrollar un sistema de dirección efectivo para la empresa y la familia.⁶⁷

Planificar la continuidad de la empresa familiar esta ligada a la planificación de la sucesión en las empresas familiares. Si hablamos de continuidad a través del tiempo, debemos hablar de sucesión a través de generaciones familiares.⁶⁸

⁶⁷ Carlock, R. y Ward, J.(2003). Op. Cit.

⁶⁸ Callaci, Carlos. *La empresa familiar: La organización en la empresa familiar*. Disponible en: <http://www.centrosjuveniles.com.ar/Files/Biblioteca/LA%20EMPRESA%20FAMILIAR%20Ing%20Callaci.doc>.

Fecha de captura: 30/10/2010.

2.4 PLAN ESTRATÉGICO DE SUCESIÓN

El Plan Estratégico de Sucesión de una empresa familiar debe cumplir requisitos como mirar a largo plazo y trazar una adecuada planificación empresarial. “Un cambio generacional en la empresa familiar es mucho más que un cambio de propiedad o económico, es un cambio de liderazgo, de estrategia y organización”.⁶⁹ Por ello, debe anticiparse y planificarse dentro de la estrategia de la empresa, requiere evaluación de competencias, sistemas de objetivos y profundos conocimientos de gestión empresarial.

Según las pocas estadísticas disponibles, de cada 100 empresas familiares que se acercan a la 2da. Generación solo 30 sobreviven y, de estas, solo el 15 continúan activas en la 3era. Generación.⁷⁰

Con la situación actual del mercado, los niveles de incertidumbre y presión competitiva de las empresas, se enfrentan a tensiones y cambios constantes.

Para planificar la continuidad, es necesario crear de un ambiente familiar que permita a sus miembros expresar sus sueños, intereses y expectativas. Lo ideal es que la articulación del sueño compartido preceda la planificación sucesoria y estratégica que persigue la continuidad; sin olvidar que el sueño compartido debe ser evaluado periódicamente ya que todas las personas, familias y empresas, cambian y evolucionan.⁷¹

Las empresas familiares generalmente enfrentan una serie de dificultades para superar con éxito el problema de la sucesión. Una de estas dificultades es la existencia de múltiples factores de resistencia a la planificación. Una de las causas

⁶⁹ Ifedes Consultores (2010). La dirección estratégica en la empresa familiar. Disponible en: <http://www.ifedesconsultores.com/articulo-detalle.php?id=10> Fecha de captura: 30/10/2010.

⁷⁰ Gallo, Miguel Ángel (1998). *La sucesión en la Empresa Familiar*. Colección de estudios e informes Nro.12. CEGE Creaciones Gráficas. Barcelona. Extraído de: <http://www.imsersomayores.csic.es/documentos/documentos/gallo-sucesion-01.pdf>. Fecha de captura: 30/10/2010.

⁷¹ Niethardt, Ernesto(2006). Op. Cit.

de esta resistencia, se debe a que todos aquellos que de alguna manera participan en la empresa familiar, mantienen una actitud de rechazo ante la sucesión, que les impide involucrarse activamente en cualquier tipo de planificación.

2. 4.1 Resistencia a la planificación.

Las causas de resistencia a la planificación son múltiples:

- Consume tiempo y hay que implicar a demasiados desconocidos, lo que puede crear conflictos, ya que se discuten asuntos delicados. Por eso algunos fundadores rechazan la planificación, argumentando frecuentemente que ella trae más desventajas que ventajas.
- Requiere que se compartan decisiones e información de confianza (estados financieros muchas veces reservados) con otros miembros de la familia y la empresa. Esto significa en cierta forma compartir el poder y la información, que generalmente muchos fundadores y directores preferirían no divulgar ni compartir.
- Creer que el futuro es demasiado incierto como para que valga la pena el esfuerzo de hacer una planificación.
- Los directivos y empleados no familiares, así como otros interesados en la empresa (como los asesores profesionales y proveedores de servicios) pueden tener un interés personal en mantener la situación existente, si perciben que el proceso de planificación puede ser una amenaza a sus intereses. Estos grupos generalmente tienen una relación consolidada y de confianza con la dirección y la propiedad actual, y la transferencia a la nueva generación muchas veces importará una posible pérdida de ciertas condiciones y privilegios basados en esas relaciones personales.

Por otra parte, también hay que tener en cuenta que no siempre la empresa familiar puede continuar. La vida y los intereses de los miembros de la familia pueden no incluir a la empresa. No siempre todos están dispuestos a asumir el compromiso

personal o el compromiso de inversión, necesarios para sostener el crecimiento a largo plazo de la empresa familiar.

En la empresa familiar acostumbra a ocurrir que cuando los predecesores retrasan la sucesión, es porque están convencidos de que todavía no resulta necesario plantearla de una manera formal y definitiva, y este hecho va unido a que piensan que ellos son inmunes frente al peligro de caer en las trampas de la empresa familiar. Con lo cual y, lo que resulta más grave, sin darse cuenta de ello, no saben lo que necesita la empresa que ellos gobiernan y tampoco permiten el acceso a personas que sepan.

De aquí que resulte necesario convencerse de que las palabras clave para la solución de los problemas de sucesión son: **Planificarla y Pronto.**⁷²

2.4.2 El proceso de planificación:

Planificar la sucesión en la empresa familiar implica tomar decisiones que afectan al gobierno, la gestión de la empresa, a la propiedad y a la familia y lograr que se ejecuten. Es un proceso que requiere considerar tres aspectos fundamentales⁷³:

- **El fundador:** replanteo de su rol, actividad y sostenimiento futuro.
- **La sucesión:** orientar, organizar y capacitar a los sucesores para la continuidad de la empresa.
- **La organización:** revisión de la estructura organizacional para garantizar una sucesión eficaz, con una convivencia armoniosa de los sucesores, tanto de los participantes en la dirección como de aquellos que no lo harán, limitando su rol al de accionistas.

⁷² Bork .Et al. (1996). Catry y Buff,(1996). Gersik; Et. Al.(1997). Lea (1991). Lansberg y Astrachan (1994).Ward (1986). Disponible en: Gallo, Miguel Ángel (1998). Op. Cit.

⁷³ Braidot Business and Neurosciece. *Empresas Familiares:soluciones para su presente y su futuro*. Extraído de: <http://www.nestorbraidot.com/upload/servicios-para-empresas-familiares-100118.pdf> . Fecha de captura: 29/10/2010.

Gestión y propiedad son dos realidades distintas que requieren soluciones diferentes y que además suelen evolucionar en momentos diferentes. Es decir, hablamos de una planificación de sucesión de doble vía: actuaciones encaminadas a planificar la transmisión de la gestión (reglas de juego de la dirección y el gobierno empresarial) y actuaciones encaminadas a planificar la transmisión de la propiedad (de “fundadores” a asociación de hermanos y finalmente a confederación de primos)⁷⁴

El fundador de toda empresa debe decidir si desea que la empresa siga en manos de la familia, si es así entonces deberá afrontar el proceso de PLANIFICACION DE LA SUCESIÓN.

2.4.3 ¿Cuándo comenzar a planificar la sucesión?

Existe una duda generalizada sobre cuándo comenzar a planificar la sucesión. La realidad es que en la práctica ocurren ciertas situaciones que ponen de manifiesto la importancia de contar con un plan de sucesión realizado a tiempo. Se necesita tener un plan de sucesión para casos de muerte, incapacidad o retiro del fundador. El momento de planificar en cualquiera de los casos es **ahora**.

Las estadísticas señalan que solo un porcentaje muy pequeño de las empresas familiares tienen formalizado un plan de sucesión. Las causas son muchas:

- Incapacidad de aceptar la propia mortalidad.
- Prejuicios familiares.
- Incapacidad de delegar.
- Desconocimiento de lo que significa o de la importancia de planificar la sucesión.
- Postergación o evasión de decisiones difíciles.
- Temor a las consecuencias en la familia.

⁷⁴ Negreira del Rio, Francisco; Negreira del Rio Jesus(2007). Op. Cit.

- Contienen una fuerte carga emocional, que muchos fundadores y familias prefieren no afrontar. Esta omisión genera fuertes resistencias al cambio, que sólo consiguen aumentar las probabilidades de fracaso en el proceso de sucesión a la siguiente generación.

Los fundadores al estar ocupados en otras cosas, olvidan o descuidan la planificación de su sucesión sin darse cuenta que así, solo logran poner en riesgo el futuro de la empresa y la seguridad económica de sus familias.

De acuerdo a los estudios realizados por James Lea, dentro del proceso de sucesión de las empresas familiares se pueden identificar cuatro modelos de traspaso de acuerdo al rol que la persona en proceso de retiro ha decidido asumir:⁷⁵

1. El “**rey**”, muere con las botas puestas, es decir, la sucesión se produce sólo cuando fallece el fundador o ante la rebelión de los hijos.

2. El “**general**”, planifica su sucesión pero siempre con la mira en la semilla del retorno para volver victorioso a salvar la empresa.

3. El “**gobernante**”, cuando concluye su mandato se retira por completo y se dedica usualmente a otra actividad.

4. El “**embajador**”, logra mantener un nexo con la empresa, dejando la gestión directiva para ocuparse de otros temas que le encarguen.

Lo que sucede generalmente en las empresas familiares es: “No hacer nada hasta la muerte del fundador”, sin embargo lo recomendable es iniciar el proceso antes de que dicho evento suceda, y que exista una selección adecuada del candidato.

Aunque existen diversas alternativas para llevar a cabo la sucesión en una empresa familiar, la decisión final depende de la existencia de sucesores apropiados,

⁷⁵ Gallo, Miguel Ángel (1998). Op. Cit.

de la situación familiar interna, así como de la forma de distribución de la propiedad, la organización de la empresa y el estilo personal del miembro de la familia que se retira y sus sucesores.

2.4.4 Elección del sucesor:

La pieza fundamental del proceso sucesorio es la designación de la persona sobre la cual recaerán las más altas responsabilidades de la empresa familiar. El empresario que está en esa situación suele tener una idea preconcebida y clara de las cualidades que debe tener la persona que ha de sucederle en la gestión de su negocio y probablemente posea cierta preferencia por alguno de los miembros de su círculo familiar, que no necesariamente tiene por qué ser el mejor preparado ni el más formado para tomar las riendas del negocio.

La elección del sucesor comporta un dilema de difícil solución. La sucesión es, en este sentido, un difícil ejercicio en el que los agravios comparativos, las percepciones subjetivas, las diferentes personalidades y los vínculos del afecto se entrelazan hacia la búsqueda de una solución⁷⁶.

Por otra parte, para Miguel Ángel Gallo, resulta esencial la preparación de los sucesores y que la misma vaya encaminada a:

- Comprender el negocio.
- Adquirir saberes y cualidades de la dirección de la empresa.
- Alcanzar un compromiso personal con toda la organización, ser aceptado por quienes la componen y aceptar las propias responsabilidades.

Un cambio generacional exitoso pasa por preverlo con la suficiente antelación, planificarlo adecuadamente y, muy especialmente, contar con candidatos preparados

⁷⁶Del Burgo Azpiroz, Ignacio; Secades Garcia, Jorge (2008). *La sucesión en la empresa familiar*. Extraído de: http://www.navactiva.com/es/documentacion/la-sucesion-en-la-empresa-familiar_32016?pag=2. Fecha de Captura: 29/10/2010.

y capacitados para asumir la dirección de la empresa ya sea dentro del círculo familiar o profesionalizando la gestión con la contratación de un tercero.⁷⁷

2.4.5 El momento de la sucesión:

No hay establecida una regla de oro que desprenda con carácter general la conveniencia o necesidad de que el empresario ceda la batuta al sucesor en un determinado momento. Cada paso es diferente y debe ser analizado a la luz de sus circunstancias específicas. Llega un momento en que el negocio acaba por alcanzar su plenitud y surge entonces la preocupación por garantizar la subsistencia de la empresa en el futuro, cuando el fundador que la creó y sacó adelante abandone sus responsabilidades.

La personalidad del emprendedor, su edad, situación económica y otros factores de índole personal, por ejemplo su estado de salud, así como la capacidad directiva y apego a la empresa de quien (o quienes) está llamado a sucederle, son algunos de los aspectos que marcarán la elección del momento en que llevar a efecto la retirada.⁷⁸

La experiencia ofrece excusas y justificaciones de todo tipo para retrasar el proceso sucesorio. Hay quienes sencillamente no desean ser sucedidos si no es después de su muerte. Otros insisten tener que seguir al frente de la empresa por el escaso talento de los sucesores.

Cuales fueran los motivos, lo cierto es que está demostrado que el 75% de las empresas familiares no han adoptado ningún tipo de disposición para regular el traspaso de poder de una generación a otra, y caen en la realidad de la importancia

⁷⁷ Valda, Juan Carlos (2009). *Op. Cit*

⁷⁸ Del Burgo Azpiroz, Ignacio; Secades Garcia, Jorge (2008). *La sucesión en la empresa familiar*. Extraído de: http://www.navactiva.com/es/documentacion/la-sucesion-en-la-empresa-familiar_32016?pag=2. Fecha de Captura: 29/10/2010.

de planificar, cuando la sucesión acontece de golpe por fallecimiento, enfermedad o incapacidad del fundador.

2.4.6 Personas externas en el proceso de sucesión:

Debido a que la ejecución del plan de sucesión implica ceder el control y la propiedad de la empresa familiar a una nueva generación para su gestión, es importante que si se desconoce el camino, se busque el apoyo de asesores especializados que permitan guiar y encaminar a la empresa a través de un adecuado proceso de sucesión. Y además pueden agregar valor mediante la aportación de ideas y experiencia previa en similares procesos.⁷⁹

Para llevar a cabo este proceso, es fundamental que el asesor entienda la posición no solo de la persona que se retira, sino de la historia y la trama familiar en la que está inserto el negocio y lo que se desea para el futuro. Por ello, el asesor debe tomar el tiempo necesario para recabar la información suficiente y contribuir eficientemente con su función.

2.4.7 Los 10 mandamientos de la sucesión en la empresa familiar:⁸⁰

2.4.7.1 La sucesión es un hecho natural. Lo primero es reconocer que no hay nada que podamos hacer para evitar este proceso. Para enfrentarlo, lo mejor es tomarse el tiempo necesario y comenzar oportunamente.

2.4.7.2 La sucesión es un proceso largo y flexible. No debemos buscar atajos: es un proyecto ambicioso, pero complejo. No debemos olvidar cuatro aspectos fundamentales: 1) Contar con dos o tres posibles sucesores, 2) No se puede ni se debe improvisar, 3) La anticipación del empresario ayuda a garantizar el

⁷⁹ Deloitte (2009). *Sucesión en la Empresa Familiar*. Boletín Gobierno Corporativo. "Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar". México. LID Editorial. Extraído de: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx\(es-mx\)GobCorp_sucesionEMPRESAfamiliar_3009810.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx(es-mx)GobCorp_sucesionEMPRESAfamiliar_3009810.pdf). Fecha de Captura: 27/10/2010.

⁸⁰ Vera Azargado Hector y Clavijo López, Daniela (2010). Disponible en: <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?idNota=7105&p=nota>. Fecha de captura: 30/10/2010.

éxito del proceso, y 4) La sucesión debe ajustarse a la realidad de la empresa. El objetivo es que todos los involucrados, con tiempo y planeación, exploten sus fortalezas y trabajen sus debilidades.

2.4.7.3 No olvides analizar los tres círculos y los tres enfoques.

Los tres círculos: Propiedad, dirección y familia

Los tres enfoques:

- El legal: tener las cosas en orden, tanto en el protocolo como en los estatutos. Considera temas de divorcios, matrimonios y separaciones.
- El código familiar: reglas de funcionamiento de la organización.
- El humano: analizar y entender a las personas como sujetos, con necesidades, intereses, sentimientos, complejidades y envidias.

George Patton dice: “Un buen plan hoy es mejor que un plan perfecto mañana”.

2.4.7.4 El plan debe estar por escrito. No es suficiente con tener la idea; hay que dejar todo por escrito, como si fuera un plan de negocios. El objetivo es resguardar el verdadero sentido de la sucesión y que pueda seguirse al pie de la letra. En este punto es clave responder una serie de preguntas: ¿por qué se hace?, ¿cuándo se hará?, ¿quién lo hará?, ¿quién será el próximo director?, ¿qué requisitos debe cumplir?, ¿quién puede llenar el perfil, sea o no de la familia o de la empresa? y ¿qué papel tendrá del padre o fundador en el futuro de la empresa?

2.4.7.5 Pensar en los otros...pero también en uno mismo. Este punto es uno de los más importantes y es clave para el fundador: el plan de sucesión debe considerar cuál será el futuro de quien deja el cargo. Es vital que el fundador o el padre piensen qué va a pasar con ellos cuando salgan del negocio, tanto en lo económico como en lo personal.

2.4.7.6 La sucesión se decide con la cabeza, no sólo con el corazón.

En este proceso se involucran los sentimientos (como padre) y la razón (como empresario), pero debe predominar la razón. Se deberá acudir a consultores externos que ayuden a que la decisión sea objetiva. Elegir al más capaz y resguardar intereses de la empresa y la unidad familiar. ¿Cómo? Dale prioridad al negocio y no la familia. Lo ideal es armonizar los dos intereses, pero, cuando no se puede, debe prevalecer el negocio. Si la empresa va bien, la familia va bien; si la empresa va mal, la familia va mal.

2.4.7.7 Hay que preparar y ayudar al sucesor a convertirse en el nuevo líder.

Antes de dirigir, un sucesor debe conocer con profundidad el negocio. De esto surge la idea de prepararlos desde pequeños. Llévalos a trabajar en las vacaciones, pero hacerlo ayudado de un plan específico y definido, sin preferencias ni hacer excepciones. Después de esta etapa, es recomendable que trabaje fuera del negocio y, si es capaz, que regrese a la empresa.

2.4.7.8 Asegura la participación de los directivos de la empresa. Esta es un arma indispensable para planear y ejecutar con éxito un plan de sucesión: involucra a todo el cuerpo directivo. Siempre es bueno conocer sus puntos de vista y escuchar sus consejos.

2.4.7.9 La sucesión debe ilusionar a la familia y cuidar su cordialidad. Es ideal que tanto en la familia como en la empresa prevalezcan los sueños del fundador. Comunica la razón por la que surgió el proyecto y transmite siempre los valores de la compañía. Así, además, lograrás que todos estén comprometidos con el proceso.

2.4.7.10 Si no está claro, piensa en otras alternativas. ¿Qué pasaría si ninguno de los hijos quiere dirigir la empresa o si no se consigue una persona externa que quiera tu puesto? Cuando planificamos, debemos considerar una estrategia alternativa. Incluso una fusión o la venta del negocio o de tus acciones.

CAPÍTULO III

LAS PYMES FAMILIARES EN LA LOCALIDAD DE LAS PAREJAS.

En el presente capítulo exponemos el resultado del análisis cualitativo de las variables planificación y comunicación realizado a empresas PYMES de la localidad de Las Parejas Santa Fe.

Para ello se utilizó una muestra de 18 empresas, obtenida mediante un muestreo probabilístico aleatorio por conglomerados, debido a la variedad de actividades que desarrollan las empresas familiares de la localidad.

La encuesta esta dividida en 3 ejes, teniendo en cuenta el planteo inicial de la tesina.

- Datos e información particular de la empresa.
- La comunicación dentro de la empresa.
- La planificación de la sucesión.

Una vez realizadas las encuestas, los datos obtenidos fueron volcados en gráficos para su posterior análisis y obtención de conclusiones.

3. 1 Breve caracterización de las PYMES familiares en Las Parejas.

Las Parejas⁸¹ está ubicada en el departamento Belgrano, al S.O. de la provincia de Santa Fe. Se halla a 184 km. de la capital de la provincia y a 100 km. de la ciudad de Rosario.

⁸¹ Disponible en: <http://www.lasparejas.gov.ar/>

A lo largo de la historia fue tanta la expansión de establecimientos fabriles que en 1961, se conocía a Las Parejas como la población más industrializada del país con relación al números de habitantes.

Después de sufrir altibajos, hoy en la ciudad se fabrican gran variedad de máquinas destinadas al agro. Tanto es así, que en 2004, Las Parejas obtuvo el título de Capital Provincial de la Pyme Agro-industrial.

El día 27 de junio de 1986 fue ascendida a la categoría de ciudad y actualmente cuenta con alrededor de 14.000 habitantes.

La producción industrial, si bien dedicada mayormente a la producción de maquinaria agrícola, se ha diversificado y cuenta con 199 establecimientos PYME, que ocupan 2304 empleados metalúrgicos, en un parque industrial de 150 Has.

El sector de empresas PyMEs correspondiente al Sector de Fabricación de Máquinas Agrícolas y Agropartes (empresas productoras de partes y piezas ya sean fundidas, forjadas, por corte o por mecanizado de materiales metálicos y no metálicos) se han concentrado formando un cluster, ubicado en la Región Centro, empleando a unas 60.000 personas en forma directa e indirecta.

3.2 EVALUACIÓN DE LOS CONFLICTOS EN LAS PYMES DE LA CIUDAD DE LAS PAREJAS.

Resultados de las encuestas:

En relación a lo planteado al inicio de esta tesina, indagamos sobre los conflictos que surgen en el seno de las empresas familiares, principalmente sobre la comunicación y la planificación a largo plazo, durante el año en curso, con lo que hemos arribado a los resultados que se exponen a continuación.

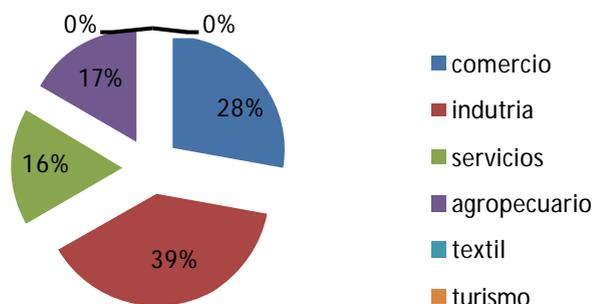
Cabe destacar que en un principio algunos de los encuestados se notaban reacios a responder el cuestionario, por lo cual se dejó en claro antes de comenzar que el mismo era anónimo para que respondan con mayor seguridad y comodidad.

Teniendo en cuenta también que en el cuestionario incluye temas que pueden ser tabúes para las empresas familiares.

3.2.1 Pymes entrevistadas según rubro:

Entre las empresas encuestadas encontramos diversos rubros o actividades, como la ciudad es una ciudad agroindustrial, la mayor cantidad de encuestados respondieron pertenecer al rubro, pero también se encuestaron comercios y empresas prestadoras de servicios.

Figura N°9: Pymes entrevistadas según rubro

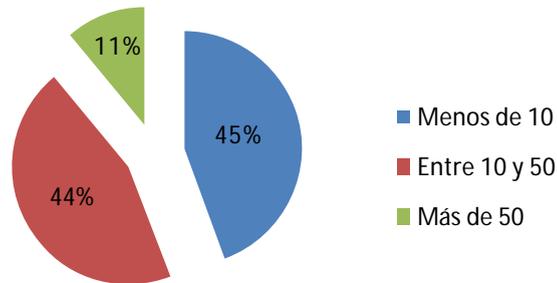


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta.

3.2.2 Clasificación de Pymes encuestadas según cantidad de empleados:

Las empresas encuestadas son Pymes familiares. El 89% de las mismas son pequeñas empresas; de las cuales el 45% posee menos de 10 empleados y el 44% entre 10 y 50 empleados. El 11% de ellas son medianas empresas, ya que poseen más de 50 empleados.

Figura N°10: Clasificación de Pymes encuestadas según cantidad de empleados



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta

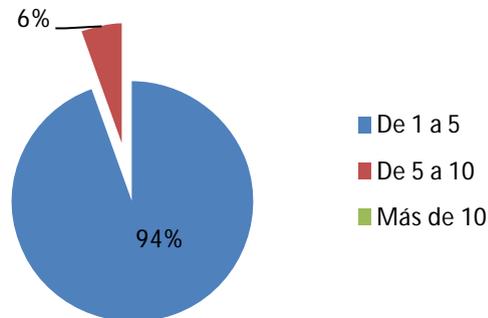
3.2.3 Integrantes de la familia dentro de las empresas familiares:

El 94% de las empresas encuestadas posee de 1 a 5 miembros de la familia trabajando dentro de la empresa, el 6% posee entre 5 y 10 miembros, y ninguna de ellas cuenta con más de 10 miembros trabajando.

Al sumarse más integrantes de la familia, mas roces van a existir, por lo cual a veces es necesario limitar el ingreso, estableciendo ciertas normas para el ingreso de familiares.

En las empresas con mayor cantidad de familiares trabajando dentro de la misma y que a su vez suelen ser en las cuales se superponen más generaciones, se generan conflictos con los nuevos integrantes debido a que ellos quieren imponer su forma de ver las cosas, o desde una nueva perspectiva y sus padres, tíos o abuelos, piensan que no es necesario cambiar, "si la empresa funciona siempre asi.. ¿Para que nos vamos a arriesgar a cambiar?"

Figura N° 11: Integrantes de la familia dentro de las empresas familiares

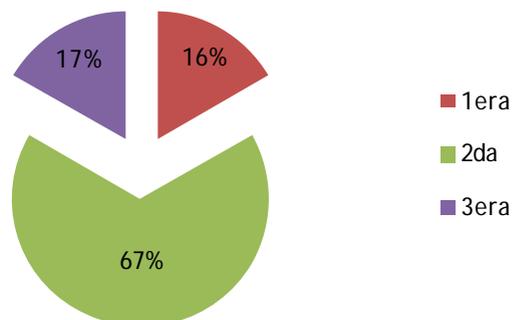


Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la encuesta.

3.2.4 Generación de las Pymes familiares entrevistadas:

Del total de empresas encuestadas el 16% transita la 1era generación, el 67% la 2da generación y el 17% la 3era generación.

Figura N° 12: Generación de las Pymes familiares entrevistadas



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta.

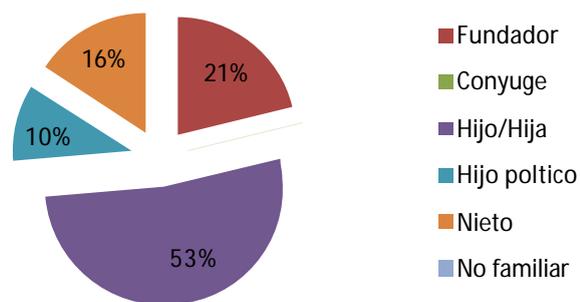
3.2.5 Generación a la que pertenecen los encuestados:

De las personas encuestadas el 21% pertenece a la 1era generación (fundadores o conyuges de los fundadores), el 63% pertenece a la 2da generación

(siendo los mismos hijos o hijos políticos) y el 16% pertenece a la 3era generación (nietos de los fundadores). No han sido encuestadas personas ajenas a la familia.

Cabe destacar que al contactar a las personas que serían encuestadas, si bien, como comentamos anteriormente al principio sentían desconfianza, una vez que se le explicaba de que se trataba, quienes querían contestar o demostraban su predisposición eran los mismos fundadores o integrantes de la familia. Las conversaciones fueron muy amenas y proporcionaron datos y acotaciones extras muy provechosas para el análisis.

Figura N°13: Generación a la que pertenecen los encuestados

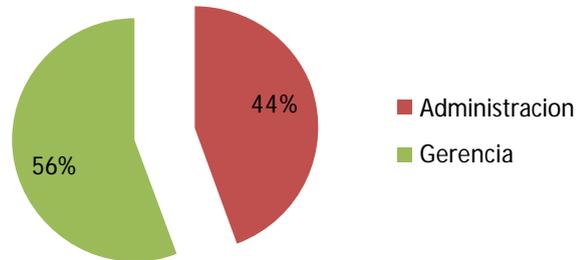


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta.

3.2.6 Función que desarrolla el encuestado dentro de la organización.

Al ser encuestadas personas integrantes de la familia empresaria, todas ellas forman parte de la gerencia o administración de las empresas. Cabe destacar que se han unificado los criterios debido a que nos encontramos con gerentes “multifunción”, es decir quiénes son gerentes generales, son gerentes comerciales, encargados de la empresa, vendedores, y a su vez administrativos. Así obtenemos los siguientes resultados: el 56% ocupan puestos de gerencia y el 44% administrativos.

Figura N° 14: Función que desarrolla el encuestado dentro de la organización

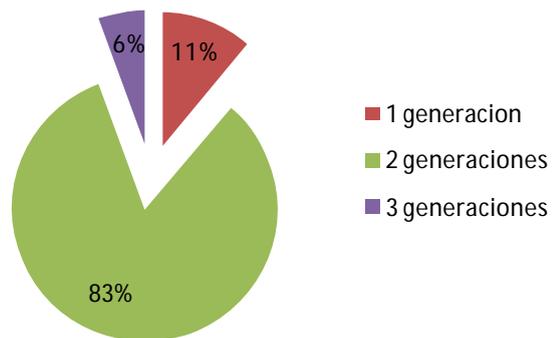


Fuentes: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta

3.2.7 Superposición de generaciones dentro de las empresas familiares.

En el 82% de las empresas encuestadas se superponen dos generaciones de trabajo, en el 6% de las empresas hay tres generaciones trabajando actualmente y en el 11% desarrolla el trabajo una única generación.

Figura N°15: Superposición de generaciones dentro de las empresas familiares



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta.

3.2.8 Conflictos entre los integrantes de las empresas entrevistadas.

El 61% de las empresas respondió que trabajar en familia genera conflictos entre sus integrantes, mientras que el 39% respondió que el hecho de trabajar con familiares no genera conflictos.

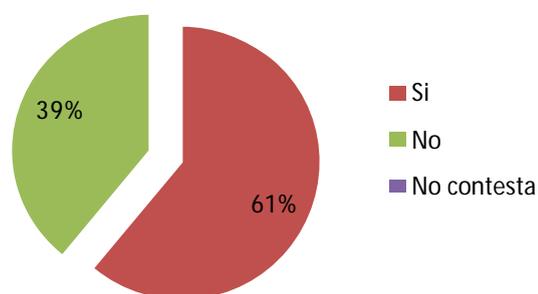
Hay empresas que les costo reconocer la existencia de conflictos, trataban de justificar la respuesta diciendo que no eran conflictos importantes, no solucionables, o conversables. Como así también uno de los encuestados se animó a afirmar que: “quien te dice que no tiene conflictos miente”.

Esto deja en evidencia que el tema de los conflictos en empresas familiares es considerado como algo grave, sin saber que es un tema corriente y todas las empresas a su medida los tienen.

Otra de las empresas contesto que internamente no hay conflictos, pero que si surgen con los empleados y con proveedores, etc.

Los resultados de las encuestas dejan entrever, además, que quienes poseen conflictos son las empresas encuestadas donde existen más de una generación superpuesta, o empresas integradas por mayor cantidad de familiares.

Figura Nº 16: Conflictos entre los integrantes de las empresas entrevistadas



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta

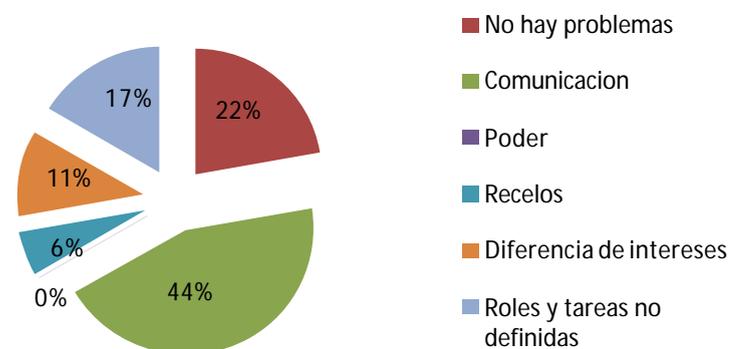
3.2.9 Problemáticas más comunes de las empresas familiares.

Los problemas más comunes que se generan en las empresas familiares encuestadas son el 44% problemas de comunicación, 17% por roles y tareas no definidas, el 11% por diferencias de intereses, el 6% celos entre integrantes de la familia y un 22% sostiene que no existen problemas.

La problemática de la comunicación afecta a todas las empresas; de la falta de comunicación, según lo conversado con los entrevistados, se desprenden muchas de las demás opciones de respuesta. Una de las empresas, que atraviesa una sociedad de hermanos, si bien negó la existencia de conflictos, afirmó que muchas veces se generan diferencias por “situaciones que parecen obvias” pero no lo son y provocan entredichos.

Por otra parte, otra de la problemática tratada fue la de roles y tareas no definidas. Uno de los encuestados comentó: “A veces no sabe ni uno mismo lo que tiene que hacer”, y este es un tema corriente en las empresas familiares, ya que muchas veces todos hacen todo y es un grave error el querer estar en todo lo que sucede, de lo que se desprende la problemática de falta de delegación por parte de los superiores, cada uno piensa que como lo hace uno no lo va a hacer nadie y así quedan muchas cosas en el camino.

Figura N°17: Problemáticas más comunes de las empresas familiares

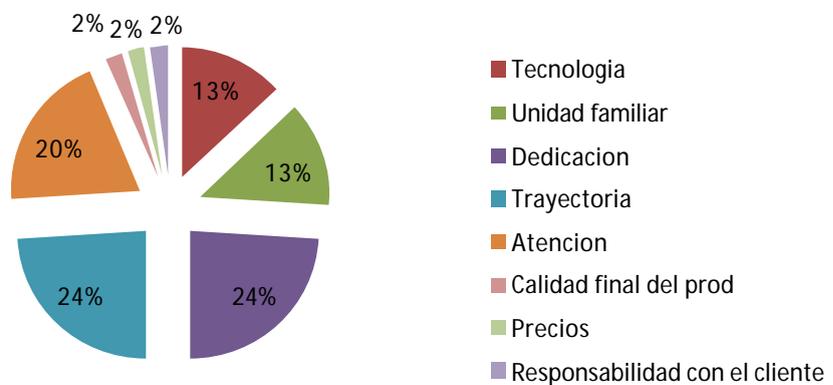


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta.

3.2.10 Puntos fuertes de las Pymes familiares en el mercado.

Las empresas encuestadas señalan como puntos fuertes de la empresa la trayectoria y la dedicación, muy común en las empresas familiares, los propietarios convierten la empresa en una parte de su vida y transfieren este sentimiento a las sucesivas generaciones. Un 20% señaló como punto fuerte la atención al cliente; un 13% la tecnología y la unidad familiar y un 2% la responsabilidad con el cliente, los precios y la calidad final del producto.

Figura N°18: Puntos fuertes de las Pymes familiares en el mercado

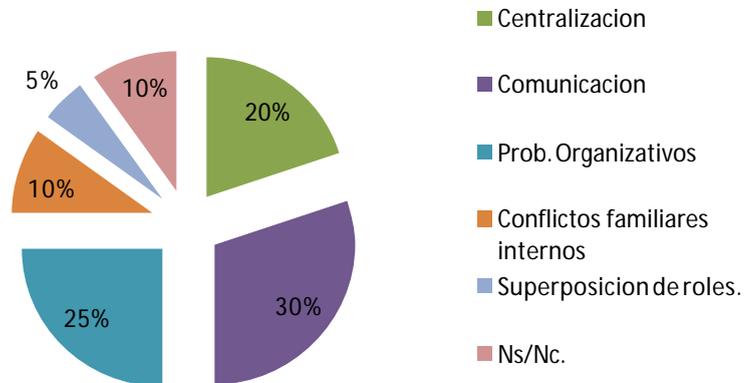


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta.

3.2.11 Puntos débiles de las Pymes familiares en el mercado.

Un 30% de los encuestados respondió que el principal punto débil de su empresa es la comunicación, un 25% los problemas organizativos, que según explicaban a se generan a raíz de la deficiente comunicación; un 20% la centralización; en un 10% los conflictos familiares internos y un 5% la superposición de roles.

Figura N°19: Puntos debiles de las Pymes familiares en el mercado



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta.

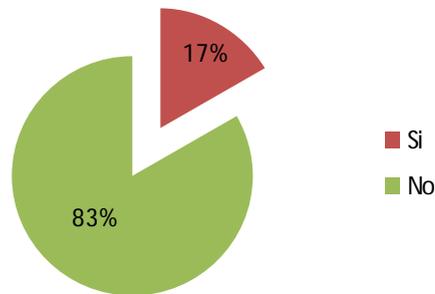
3.2.12 Normas para el ingreso de familiares a las empresas.

El 83% de las empresas NO tienen normas para el ingreso de familiares a la empresa y el 17% SI las tiene. Cabe destacar que por los comentarios realizados por los encuestados, es difícil establecer estas normas, por temor a que se generen conflictos.

Este resultado, deja en evidencia la causa por la cual los puestos clave de las empresas están ocupados por familiares, muchas veces aun cuando no están capacitados para ocuparlos, llevando a cabo -en algunos casos- una administración deficiente lo cual afectará a la empresa y al núcleo familiar en sí.

En caso de contestar afirmativo a esta pregunta se desprende la pregunta de cuáles son estas normas o criterios que deben cumplir los familiares que deseen ingresar a la empresa. Los principales criterios que se tienen en cuenta en las empresas Pymes de Las Parejas son la formación y la experiencia.

Figura N° 20: Normas para el ingreso de familiares a las empresas

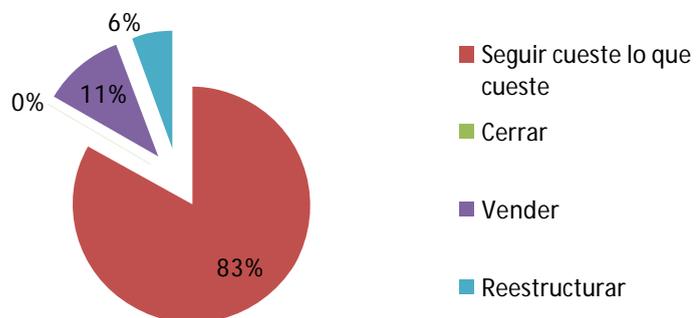


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta.

3.2.13 Decisión que tomarían las Pymes en caso de que la empresa no funcionara bien.

La mayoría de los encuestados, el 83% respondió que seguirían adelante cueste lo que cueste, un 11% decidiría vender la empresa y un 6% optaría por reestructurarla. Cabe destacar que la opción CERRAR genera una sensación como de rechazo generalizado ante los encuestados. Bajo ningún aspecto cerrarían a empresa.

Figura N° 21: Decisión que tomarían las Pymes en caso de que la empresa no funcionara bien



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta.

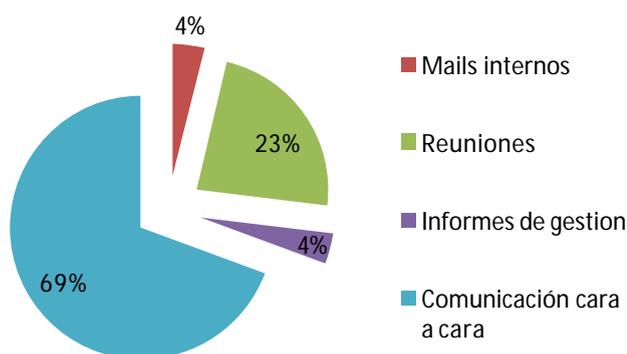
COMUNICACIÓN

3.2.14 Método de comunicación utilizada en las Pymes familiares entrevistadas.

La forma de comunicación utilizada es la comunicación cara a cara (69%), solo el 23% realiza reuniones y el 4% utiliza informes de gestión y mails internos.

En caso de responder que la forma de comunicación utilizada son reuniones, se desprende la pregunta si en estas reuniones se conversa sobre los conflictos en la familia, a lo que las empresas encuestadas respondieron afirmativo.

Figura N° 22: Método de comunicación utilizada en las Pymes familiares entrevistadas



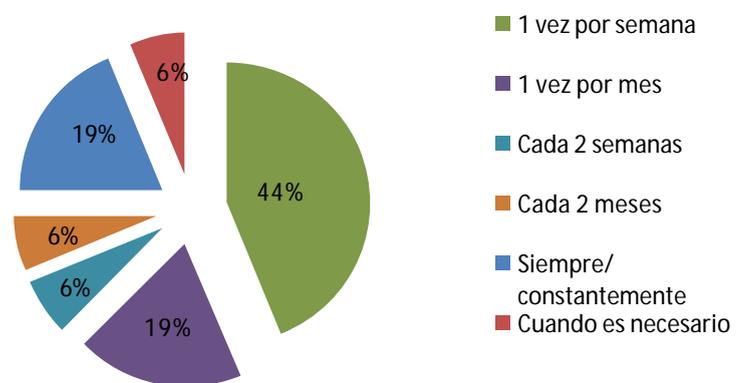
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta.

3.2.15 Frecuencia con que se juntan a conversar los miembros de las empresas.

Un 44% de las empresas se juntan a conversar una vez por semana, un 19% respondieron que se comunica constantemente, debido a que conviven y resuelven cosas todo el tiempo; y un 6% contestó que se reúnen únicamente cuando es necesario, cada 2 meses o cada 2 semanas.

El hecho de juntarse a conversar cuando es necesario, como han respondido algunas empresas, puede ser peligroso, debido a que siempre es necesario, siempre hay cosas que conversar o solucionar, por eso muchos autores hacen incapié en pautar re uniones periódicas y cumplirlas.

Figura N° 23: Frecuencia con que se juntan a conversar los miembros de las empresas.



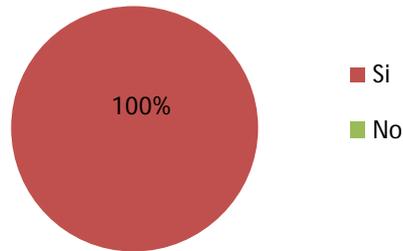
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta.

3.2.16 Percepciones acerca de la necesidad de comunicación para resolver temas que puedan afectar la continuidad en la empresa.

El 100% afirmo que la comunicación es provechosa para resolver temas o conflictos familiares, b que a su vez muchas de las empresas encuestadas han definido como uno de sus principales debilidades.

Ademas señalaron que lo bueno de comunicarse es intercambiar ideas y asi cada uno puede exponer su forma de pensar y ver las cosas, y en caso de de actuar racionalmente se eligiria de todas las opciones lo mas conveniente para la empresa. Lo que sucede es que muchas veces en las empresas familiares no se decide racionalmente.

Figura N°24: Percepciones acerca de la necesidad de comunicación para resolver temas que puedan afectar la continuidad en la empresa



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta.

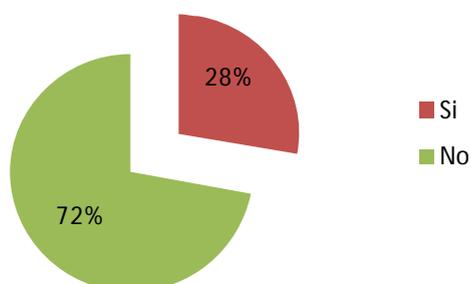
SUCESIÓN

3.2.17 ¿Han atravesado las Pymes encuestadas algún proceso sucesorio?

De las empresas encuestadas el 28% ha atravesado por un proceso de sucesión a lo largo de la vida de la empresa y el 72% no ha atravesado ningún proceso de sucesión.

En caso de responder afirmativo se desprende en el cuestionario una nueva pregunta, indagando como fue ese proceso de sucesión, a lo que las empresas respondieron que en algunos casos fue exitoso y en otras se siguió trabajando de la misma manera.

Figura N°25: ¿Han atravesado las Pymes encuestadas algún proceso sucesorio?



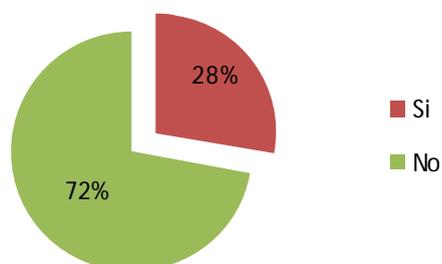
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta.

2.3.18 Actitud de las empresas entrevistadas frente a la planificación a largo plazo.

Del total de las empresas entrevistadas el 28% posee un plan formal de continuidad, mientras que el 72% no posee planes a futuro.

Generalmente quienes contestaron de forma afirmativa a esta pregunta, son los que en la pregunta anterior, si han atravesado un proceso de sucesión, contestaron también afirmativamente. Es decir, quienes atravesaron algún proceso de sucesión, actualmente están trabajando en el plan de la próxima sucesión.

Figura N°26: Actitud de las empresas entrevistadas frente a la planificación a largo plazo

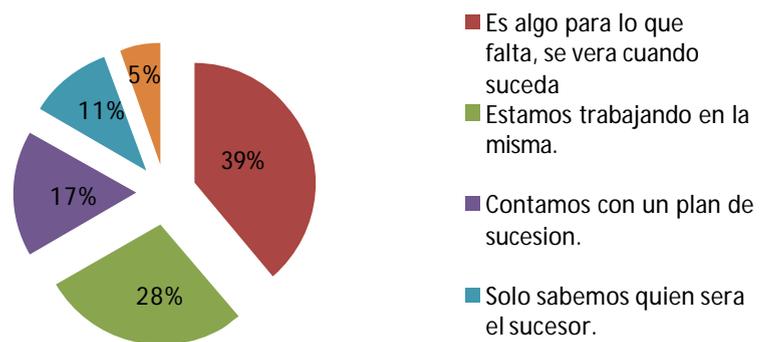


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta.

2.3.19 Importancia que merece para las empresas familiares la planificación de la sucesión.

Según lo que arrojan los resultados, para el 39% de las empresas la sucesión es algo para lo que falta, y se vera como actuaran cuando suceda; error que suelen cometer muchas empresas, de acuerdo a lo que venimos estudiando. El 28% trabaja actualmente en la misma; el 17% cuentan con un plan de sucesión; el 11% unicamente sabe quien sera quien sera el sucesor y el 5% decidio no contestar sobre el tema.

Figura N°27: Importancia que merece para las empresas familiares la planificación de la sucesión

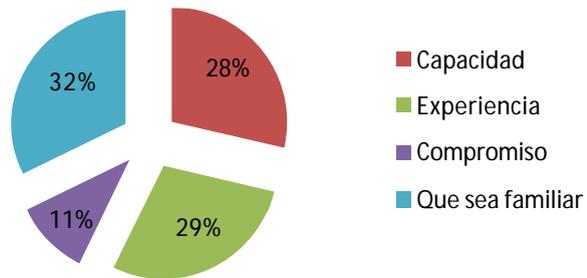


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta

2.3.20 Condiciones necesarias que debe poseer el sucesor de la empresa.

En caso de tener que elegir un sucesor las empresas tendrían en cuenta principalmente que sea de la familia (32%), que posea experiencia en la empresa (29%); la capacidad (28%) y por último el compromiso (11%).

Figura N°28: Condiciones necesarias que debe poseer el sucesor de la empresa

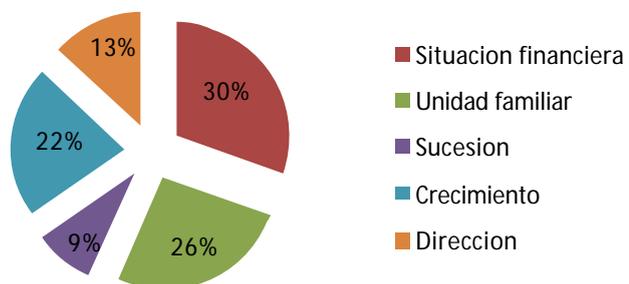


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta.

2.3.21 Principal preocupación a futuro de las Pymes encuestadas.

La principal preocupación de las empresas a futuro es la situación financiera, asentada con la inestabilidad del contexto en el que se desarrollan, según lo conversado en las entrevistas; como así también a un 26% le preocupa la unidad familiar, a un 22% el crecimiento de la empresa, a un 13% la dirección y un 9% temas relacionados con la sucesión.

Figura N°29: Principal preocupación a futuro de las Pymes encuestadas

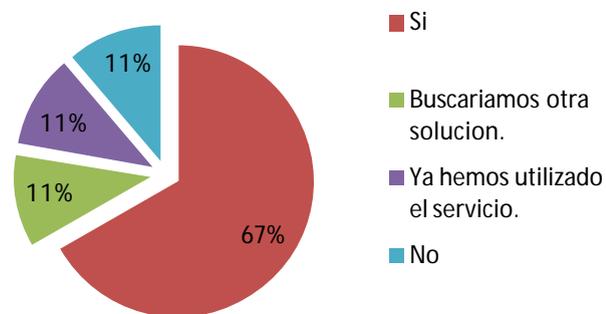


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta.

2.3.22 Actitud de las empresa frente a la contratación de un asesor-consultor externo.

En general las empresas respondieron que en caso de ser necesario contratarían servicios externos (67%), en cambio el resto de los encuestados buscarían otra solución, ya han utilizado consultores externos o no contratarían asesores.

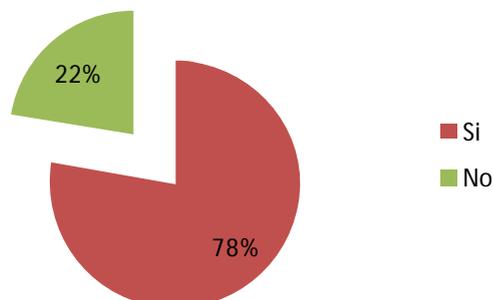
Figura N°30: Actitud frente a la contratación de un asesor- consultor externo



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la encuesta

El 78% de los encuestados tienen conocimiento del trabajo de los asesores externos, mientras que el 22% desconocen el trabajo del mismo.

Figura N° 31: Conocimiento del trabajo del asesor-consultor externo



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de las empresas.

CONCLUSIÓN

Retomando a nuestro problema de investigación estamos en condiciones de afirmar que la mayor dificultad con que tropiezan las empresas de familia es el equilibrio entre los intereses y necesidades de la familia, con los de la empresa de la cual son propietarios.

*“La principal causa del desmoronamiento de la empresa familiar tiene que ver con los conflictos entre familia y negocio, y además con la falta de claridad a la hora de planear la transición entre generaciones”.*⁸²

Para ello es importante tener en cuenta temas, como la creación de consejos familiares y juntas directivas, la sucesión, la continuidad, la estructura organizacional, las cuales ayudan a ponerle claridad a la relación entre familia y empresa.

Teniendo en cuenta lo expuesto en el marco teórico, luego de una revisión bibliográfica de diversos autores y del análisis de los datos obtenidos de la investigación realizada, podemos confirmar la hipótesis planteada al comienzo del trabajo:

“Los principales conflictos que aquejan a las empresas familiares tienen relación con la falta de comunicación entre integrantes de la empresa y la falta de planificación a largo plazo. La contratación de un asesor-consultor externo constituye una opción válida para la resolución de los conflictos.”

Si bien como hemos mencionado, éstos no son los únicos conflictos que surgen, si podemos decir que son comunes a todas las empresas de familia y son

⁸² Sanchez Peña, Isabel; Barber Kuri, Carlos Miguel. *Las empresas familiares: En que radica desarrollar una empresa familiar*. Disponible en: www.esmas.com/emprendedores/pymesint/empresasfiliales/493288.html. Fecha de captura: 10/11/2010 .

dos aspectos a tener en cuenta, para estudiar en cada caso en particular, si queremos mirar hacia el futuro de la empresa, como bien cita el título de la tesina. Es decir, podemos afirmar, además, que son dos de las causas por las que muchas empresa no llegan mas allá de la 2da generación.

La gran mayoría de los casos de desaparición de empresas familiares, se deben a problemas derivados de conflictos familiares que no se han sabido resolver o conversar a tiempo.

Otro aspecto a tener en cuenta y relacionado a lo dicho anterioremente es el tema de la cantidad de familiares que integran la organización, debido a que esto puede ser un factor agravante de la situación. Cuantos más familiares hay, menos trabajo hay por dividir, lo que genera la superposición de roles; más opiniones por escuchar, genera más conflictos de comunicación, celos, luchas de poder; y así el clima de trabajo termina no siendo el adecuado si no hay normas preestablecidas, que muchas veces hasta no son cumplidas.

La primera variable de la hipótesis refiere a la *comunicación*. Variable imprescindible para limitar el conflicto dentro de la empresa. Cuando no hay comunicación o la misma no es la adecuada, seguramente surgen conflictos y por detrás discusiones, ruptura de relaciones, tensiones, disconformidades, desigualdades, que hacen que no se trabaje en un ambiente propicio.

Cuando se preguntó a los encuestados acerca de los puntos débiles de la empresa y los problemas más comunes que genera el hecho de trabajar en familia, las respuestas fueron en ambas preguntas mayormente la *comunicación*. Lo cual deja en evidencia lo citado anteriormente.

Además podemos agregar que la conciencia sobre la temática no es la falla, sino ponerlo en práctica, ya que el 100% de las empresas aseguraron que la

comunicación es una variable indispensable a la hora de solucionar temas o situaciones que puedan poner en riesgo la continuidad de la empresa, pero generalmente no se reúnen a conversar.

Para concluir con esta variable, no debemos olvidar que *casi siempre el cuello de botella de comunicación se encuentra en la parte de arriba de la empresa familiar.*⁸³

La segunda variable considerada en esta hipótesis es la *planificación*. Planificar es otro aspecto a considerar si queremos hablar de continuidad de la empresa a largo plazo, siguiendo con el planteo inicial de la tesina. Cuando hablamos de largo plazo podemos referirnos a traspaso de generaciones, líderes, sucesores a través del tiempo y a través del ciclo de vida de la empresa.

Las empresas en general y sobre todo las familiares tienen dificultades para planificar la sucesión de manera anticipada; tal como refleja la encuesta, solo unas pocas empresas poseen un plan formal de sucesión, y generalmente quienes lo poseen o tienen definidos ciertos aspectos de la misma, son aquellas que ya han pasado un proceso sucesorio y probablemente no haya sido de la mejor experiencia que han vivido.

Este proceso, cuando las cosas no están definidas con anterioridad puede llegar a ser caótico y poco favorable para la continuidad de la empresa, debido a los conflictos que surgen de la misma. Problemas a los que deberán enfrentarse precisamente quienes han respondido que la sucesión es algo para lo que falta y se

⁸³ Rodríguez, Alcaide; Jose, Javier. Et. Al. (2006). *Comunicación en la empresa familiar*. Universidad de Córdoba. Córdoba. Cátedra Prasa de la Empresa Familiar. Cuaderno Nro. 3. Extraído de: http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra_prasa/img/actividades/CUADERNO3.pdf. Fecha de captura: 14/10/2010.

verá cuando suceda. Porque como hemos dicho el momento de planificar la sucesión es AHORA.

La sucesión posee una importante carga emocional e impacta en la familia, como en la empresa donde se desarrolla. Definir una estrategia para una futura transferencia de la propiedad y dirección de la empresa no es una opción, es una obligación de todo fundador.

Otra de las decisiones importantes en este proceso y que genera preocupación es definir quién será el sucesor ideal. Según los encuestados los aspectos más relevantes a la hora de elegir el mismo son: que sea de la familia, la capacidad y la experiencia. Cuando las personas idóneas dentro de la familia son más de una se puede generar un conflicto de sucesión y será necesario definir quién continuara mediante el proceso de selección que adopte la familia.

Ahora bien podemos afirmar que, si los miembros de la familia, junto a los directores y en caso de haber atravesado una sucesión, el nuevo sucesor, trabajan en equilibrar la relación familia-empresa, una transición ordenada y definir una estrategia de negocio a largo plazo, los asuntos complicados de las empresas familiares no conducirán al conflicto ni al rompimiento de los lazos.

Como modo de responder al problema planteado consideramos que un asesor externo será necesario en caso que las relaciones entre los miembros de la familia que se encuentran trabajando dentro de la organización comiencen a generar tensiones, sea por la falta de comunicación, celos, falta de confianza, diferencias de intereses, poniendo en peligro la continuidad de la organización. Contratar un asesor externo generaría la sensación de incorporar alguien más allá de la familia, imparcial y objetivo que proporcione soluciones desde otra perspectiva, ya que trabajando entre familiares muchas veces se pierde esta objetividad.

Según los resultados de las encuestas realizadas podemos romper el mito de la resistencia a la asesoría externa, ya que la mayoría de las empresas, respondieron que contratarían un asesor externo en caso de ser necesario y que conocen cual es la actividad del mismo. En la actualidad gran cantidad empresas de Las Parejas, al tratarse de empresas relativamente pequeñas y conservadoras, no salen a buscar ese tipo de asesoramiento, sino que prefieren seguir trabajando como lo hicieron hasta el momento, pero no descartan en algún momento necesitarlo.

RECOMENDACIONES

Brindaremos a continuación recomendaciones para organizar aquellos aspectos que puedan afectar a la empresa familiar y que sus miembros trabajen con la menor conflictividad posible.

Muchas veces los dueños de las empresas saben cual es el camino para llegar a donde quieren ir, otras veces es totalmente desconocido y por lo unico que se mueven es por el deseo de ganar dinero , pasan todo el tiempo con decisiones a corto plazo, solucionando problemas en lugar de anticipandolos, sin comprender que ganar dinero es una consecuencia de cómo nos desempeñamos.

Comenzaremos con una pequeña historia que hay en los libros de Management que refleja la diferencia entre la tarea de todos los días y trabajar sabiendo cual es el fin, que es precisamente lo que debe lograr las empresas: pensar estratégicamente.

“Un hombre pasaba por una obra en construcción y percibió que había tres operarios haciendo, aparentemente la misma tarea.

Pero llamó su atención que mientras que el primero parecía agobiado por el trabajo, el segundo estaba aparentemente más contento, el tercero lucía más que entusiasmado y hasta cantaba mientras trabajaba.

Curioso se acercó al primer hombre y le preguntó qué estaba haciendo. Éste, le contestó: “¿No lo ve usted? ¡Estoy poniendo ladrillos!” Cuando le hizo la misma pregunta al segundo, contestó muy cordial: “Estoy levantando una pared”.

Se acercó al tercero, interrumpió su canto y le preguntó: “¿Y usted, que está haciendo?” la respuesta fue: “La tarea más importante de mi vida, levantando la catedral de mi pueblo.”

Ése es el primer paso de cualquier negocio: saber cuál es nuestra “catedral”. Ésa es la misión por la cual tiene sentido todo lo que hacemos, es el sueño que hace que todo sacrificio parezca poco, es el motor de empuje.⁸⁴

*“La empresa de la familia no puede padecer la obligación de trabajar con conceptos familiares, de la misma manera que en una familia no pueden aplicarse puros conceptos empresarios. Estos dos sistemas deben ser independientes en todo lo posible: tanto el de la empresa familiar, cuanto el de la familia y no es aceptable que se paguen desde uno las deudas del otro y viceversa”.*⁸⁵

Las Empresas Familiares deben reconocer la existencia de los conflictos dentro de la organización, y afrontar las situaciones conflictivas. Tomar conciencia de que todas las personas tienen intereses, prioridades, opiniones diferentes y cada uno tiene su percepción de cada situación y deben aprender a escucharse entre miembros de la familia y de la empresa.

Como dice la sabiduría popular “No hay peor ciego que el que no quiere ver”, podemos traducir esta frase al ambiente de las empresas. Cuando un problema es escondido, postergado o no se lo quiere reconocer, en algún momento saldrá a la luz y nunca será mejor momento para tratarlo que cuando surge. Si postergamos temas importantes para la empresa, postergamos el bienestar de la misma y con ello el bienestar de sus integrantes.

Las empresas deberán disponer de normas claras, sencillas y aceptadas por todos los integrantes de la familia, para así lograr un consenso y unificación de

⁸⁴ Antognolli, Santiago (2006). Artículo: *Empresa Familiar: Por donde empezar*. Pymes de familia: Apoyo a la empresa familiar. Buenos Aires. Extraído de: http://www.pymesdefamilia.com.ar/art_03.htm . Fecha de captura: 12/07/2010.

⁸⁵ Kaplún, Carlos (2007). *Gestión en empresas de familia*. Revista Mercado Nº 1073. Disponible en: Cannizzaro, Ezequiel (2007). Op. Cit.

criterios, que ayuden a mantener la armonía y claridad en las relaciones. Para esto lo más recomendable es la redacción de un “Protocolo Familiar” en el cual participen todos los integrantes de la familia y se delimiten las reglas de juego. Separar el negocio y las vidas personales puede ser muy difícil; si la familia está unida y organizada, la empresa será su reflejo y eso es por lo que hay que comenzar.

La mejor herramienta para comenzar es la comunicación, la misma no es sencilla, nos cuesta comunicarnos, expresarnos libremente, que los otros comprendan cual es nuestra postura y a veces lo hacemos de mala manera. La comunicación y el entendimiento serán la clave para hablar de futuro de la organización. El foro adecuado para comenzar a entrenarnos en la comunicación son las reuniones familiares, donde los integrantes comiencen a educarse a saber escuchar, exponer opiniones, negociar, resolver conflictos, llegar al consenso, y decidir en grupo. Estas reuniones deberan ser pactadas con una periodicidad determinada, con los temas a tratar vistos con antelación, y con las personas competentes. De manera que no sean consideradas como una perdida de tiempo para nadie, ni que se traten temas sin relevancia. Conocemos que los temas a tratar en estas reuniones muchas veces no son fáciles, por lo cual muchas empresas prefieren ignorarlas, lo cual es un grave error.

A pesar de tener un amplio abanico de temáticas por abordar en las reuniones no se puede dejar de lado *la sucesión*. Cuando la empresa va creciendo crece aún más su complejidad y se hace necesario comenzar a planear el futuro de la misma, como va a continuar cuando el fundador, principalmente, ya no este. Es necesario que los directivos de las empresas comprendan que el plan de sucesión generacional, a pesar de que no sea un tema muy lindo, sea tratado con la suficiente madurez y tiempo. Las cosas planeadas con tiempo suelen aportar mejores resultados que las que se realizan de un día para el otro y suelen causar otro efecto entre las personas involucradas en el proceso. Debemos tomar

conciencia que la planificación de la sucesión puede llevar años, y con ello hay muchas decisiones que se deben tomar, como la selección adecuada del sucesor e instruirlo para el momento que la misma se haga efectiva. Es importante considerar que el sucesor deberá estar capacitado para tomar las riendas de la empresa, no únicamente cumplir con el mandato familiar de que sea el hijo mayor, el hijo hombre, o el nieto mayor -por citar algún ejemplo- el adecuado para sucederlo, ya que probablemente se estaría exponiendo a la empresa a un futuro no deseable.

Es importante que todo lo conversado en estas reuniones se haga efectivo y sea productivo, para el bienestar de la organización, de lo contrario se realizará en vano. Una buena opción es tomar nota o ir redactando actas de todos los temas que se van tratando y realizar contantemente un análisis de cuales fueron a los que se encontro solución y cuales aún van quedando en el tintero para no dejar pasar nada.

A modo de conclusión, de acuerdo a todo lo expuesto en la presente tesina, recomendamos que las familias empresarias se esfuercen en lograr una buena comunicación y realicen reuniones periódicas, sugiriendo la incorporación a las mismas de lo que solemos denominar consultor externo – asesor – conductor emocional, especialista en el tema, que con su carácter neutral, calificado y objetivo, pueda actuar como intermediario, asegurando una mejor gestión, tratamiento y solución de los problemas de la familia y de la empresa y logrando finalmente acuerdos familiares.

El asesor contratado deberá utilizar su criterio profesional o basarse en su experiencia para:

- Promover el entendimiento entre los integrantes de la familia sin tomar partido por nadie.

- Lograr que se considere la opinión de todos y evitar discordias si alguien no esta de acuerdo.
- Brindar un orden de prioridades a tratar.
- Mantener un diálogo constante, evitando que la comunicación se corte o se generen situaciones tensas. Y de generarse actuar como mediador.
- Identificar los puntos más conflictivos y brindar alternativas y soluciones a los mismos.
- Acompañar y guiar a la empresa en el cambio.

Es fundamental tener en cuenta que quien decida contratar un asesor le otoguen confianza para que pueda desempeñar con éxito su trabajo. De nada servirá contratarlo si no se le da libertad de información -que necesita para conocer el estado de la empresa- hay información oculta o erronea, o no se le brinda la libertad de opinión para que exprese su punto de vista acerca de lo que percibe y terminará pagando los malos resultados de la gestión.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- Amat, Joan (2001). *La continuidad de la Empresa Familiar*. Edit. Granica. Buenos Aires.
- Amat, Joan (2000). *La continuidad de la empresa familiar*. Segunda Edición. Edit. Gestión 2000. Barcelona.
- Andrade Simón (2005). *Diccionario de Economía*. Tercera Edición. Edit. Andrade.
- Belausteguigoitia Rius Imanol (2007). *Empresas Familiares, Su dinámica, equilibrio y consolidación*. Edit. Mc Graw-Hill. México.
- Beckhard R.; Harris R (1988). *Transiciones organizacionales. Administración del cambio*. Segunda Edición. Edit. Addison-Wesley Iberoamericana. Mexico.
- Berle A.; Means G. (1932). *La Corporación Moderna y la Propiedad Privada*.
- Biosca, Domenech (2003). *Empresa y familia: problemas y soluciones*. Primera Edición. Edit. Gestión 2000. Barcelona.
- Casillas, J. y Diaz, C (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Editorial: Thompson, España.
- Dyer, W. (1986). *El cambio cultural en las empresas familiares: La prevención y la gestión de negocios y de la familia rustica*. Edit. Jossey-Bass. San Francisco.
- Doderó Santiago (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Primera Edición. Edit. El Ateneo. Buenos Aires.
- Gallo, Miguel Angel (1995). *Empresa Familiar. Textos y Casos*. Edit. Praxis. Barcelona.
- Gallo, Miguel Angel; Amat, Joan. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias: claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Segunda Edición. Edit. Deusto. Barcelona.

- García del Junco Julio; Casanueva Rocha Cristobal (2000). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. Primera Edición. Edit. Mc Graw Hill/ Interamericana de España, S.A. Madrid.
- Gersick K. E., Davis J.A., Hampton M.M., Lansberg I. (1997). *Empresa familiar. Generación a generación*. Primera edición. Mc. Graw Hill / Interamericana Editores. México.
- Jauli Isaac; Reig Enrique; Soto Eduardo (2003). *Toma de Decisiones y Control Emocional*. Edit.C.E.C.S.A.
- Koenig, Neil (2000). *¡No puedes despedirme, soy tu padre!*. Primera Edición. Edit.Deusto. Barcelona.
- Koonts, Harold. Wihrich, Heinz (2003). *Administración: Una perspectiva global*. Edit. McGraw Hill Interamericana. Mexico.
- Lansberg, Ivan (2000). *Los sucesores en la empresa familiar: como planificar la continuidad*. Edit. Granica, Buenos Aires.
- Lansberg, Ivan. Et. Al. (1988). *Family business as an emerging field*. *Family Bussiness Review* Vol 1.
- Lansberg, Ivan (1983). *Managing human resources in family firms: the problem of institutional overlap*. *Organizational Dynamics*. Vol. 12. Nº 1.
- Lea, James (1993). *La sucesión del management en la Empresa Familiar*. Edit. Granica. Barcelona.
- Ludewing, Kurt (1997). *Terapia Sistémica*. Segunda edición. Edit. Herder. Barcelona.
- Milgrom Paul; Roberts John (1993). *Economía, organización y gestión de la empresa*. Primera edición. Edit. Ariel. Barcelona.
- Mintzberg, Henry; Et. Al. (1998) *Safari a la Estrategia*. Primera Edición. Edit. Granica. Barcelona.
- Pithod, Abelard; Doderó, Santiago. (1998) *La empresa familiar: sus ventajas competitivas*. Edit. El ateneo. Buenos Aires.
- Romero Ricardo (1997) . *Marketing*. Primera edición. Edit. Palmir.

- Rosenblat; Et. Al.(1985) *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. Edit. Jossey-Bass. San Francisco.
- Soto E.; Braidot (1999). *Las Pymes Latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado*. Edit. Ifema. Buenos Aires.
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1982). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Harvard Business School. Cambridge. Massachusetts. Reprinter (1996). *Family Business Review*. Vol. 9, No. 2.
- Ward, John L (1988) *The Special Role of Strategic of Planning for Family Business*, *Family Business Review*.
- Ward, John L. (1987), *Keeping the Family Business Health*. Primera edición. Edit. Jossey-Bass. San Francisco, California.

TRABAJOS CONSULTADOS:

- Almanza, Liliana (2000). *Tres factores de conflicto en la empresas de familia: Comunicación, participación y planeación. Acciones recomendadas para empresas familiares*. Universidad de Los Andes. Santa Fe de Bogota. P.15.
Extraído de:
http://dspace.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/404/1/mi_789.pdf.
- Antognolli, Santiago E.(2005). *Empresas Familiares: Como pensar estrategicamente*. Disponible en:
http://www.degerencia.com/articulo/empresa_familiar_por_donde_empezar.
- Barbeito, Susana; Martinez, Miguel; Guillen Eduardo. *La planificación del proceso de sucesión en la empresa familiar gallega*. Extraído de:
<http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2005%20-%20Badajoz/ponencias/la%20planificaci%F3n%20del%20proceso....pdf>.
- Belausteguigoita Rius, Imanol. *Principales Causas de los conflictos en empresas Familiares*. Extraído de:
<http://cedef.itam.mx/PDF/Cuasasdeconflictoenlaempresafamiliar.pdf>.

- Cannizzaro, Ezequiel (2007). *La Problemática de la gestión de la Empresa Familiar*. Universidad Virtual de Quilmes. Extraído de: <http://gestion-hoteleria.unq.edu.ar/3%20Enagh/Ponencia%20%20Cannizzaro,%20Ezequiel%20Ignacio.pdf>. Buenos Aires.
- Callaci, Carlos. *La empresa familiar: La organización en la empresa familiar*. Disponible en: <http://www.centrosjuveniles.com.ar/Files/Biblioteca/LA%20EMPRESA%20FAMILIAR%20Ing%20Callaci.doc>.
- Del Burgo Azpiroz, Ignacio; Secades Garcia, Jorge (2008). *La sucesión en la empresa familiar*. Extraído de: http://www.navactiva.com/es/documentacion/la-sucesion-en-la-empresa-familiar_32016?pag=2.
- Fuentes Lombardo G., et al. (2006). *Razones para crecer en la empresa familiar: Un análisis comparativo*. Universidad de Jaén. Extraído de: <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v14/143015.pdf>. Jaén.
- Galfre, Oscar (2007). *Planificación en empresas de familia*. Extraído de: http://www.caps.com.ar/articulos/articles.php?art_id=118&start=1.
- Gallo, Miguel Ángel (1998). *La sucesión en la Empresa Familiar*. Colección de estudios e informes Nro.12. CEGE Creaciones Gráficas. Extraído de: <http://www.imsersomayores.csic.es/documentos/documentos/gallo-sucesion-01.pdf>. Barcelona.
- Gallo, Miguel Angel (2004). *Tipología de las empresas familiares*. Revista Empresa y Humanismo. Segunda Edición/año 2004. Vol.6. pp. 241-258
Extraído de: <http://dspace.unav.es/dspace/bitstream/10171/6966/1/Miguel%20Angel%20GALLO%20-%202004.pdf>.
- Gon, Paula (2003) Tesis: *Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de los RRHH*. U.C.E.L. Rosario.
- Hernandez Fernandez, Lissette Et. Al (2006). *Competencias esenciales y Pymes Familiares: Un modelo para el éxito empresarial*. Universidad de Zulia. Extraído de:

<http://www.afeieal.eco.buap.mx/presentacioncd/ponencias/MESA4/2m4.pdf>.

Maracaibo.

- Perossa, Mario Luis (2007) *La crisis del crecimiento en las PYMES argentina: La adaptación de la empresa familiar a los nuevos escenarios competitivos*. Segundo Encuentro Internacional sobre las medianas, pequeñas y micro empresas del Siglo XXI. Universidad de Buenos Aires. Extraído de: <http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/mlp.htm>.
- Salazar Navas, Guillermo (2004). *Como Gestionar empresas Familiares*. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares>.
- Sanding, Alberto Gimeno (2004). *El desempeño en la empresa familiar: un estudio causal de los factores y variables internas*. Disponible en: http://www.fbkonline.com/es/empresa/publicaciones/el_desempeno_en_la_ef.pdf.
- Rubinsztein J. (2005). *La sucesión en las empresas familiares. Los recursos humanos en las pymes familiares*. Disponible en: http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=749465.
- Vidal, Martin (2006). *La comunicación en la Empresa Familia: Una asignatura pendiente*. Madrid. Extraído de: <http://www.unilco.com/volcado/articulos/LA%20COMUNICACION%20C3%93N%20EN%20LA%20EMPRESA%20FAMILIAR-226956052.pdf>.

REVISTAS

- Arrieta, Dolores. *Empresas Familiares: Cuando llegan los terceros*. Revista: Desde el Campus, Nro. 16, p. 68-71. Disponible en: http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista16/Revista16_68a71.pdf.
- Bin, Stella (2007). *Mejorar la convivencia en la PYMES familiares*. Revista PYMES +. Edición Nro. 39. Disponible en: www.materiabiz.com.
- Kaplun, Carlos (2007). *Gestión en Empresas de Familia*. Revista Mercado N° 1073. Buenos Aires. Disponible en: www.mercado.com.ar.

- Negreira del Rio, Francisco; Negreira del Rio Jesus(2007). *Planificar la sucesión en la empresa familiar: implicaciones*. Revista de Empresa Nro. 22. Extraído de: www.revistadeempresa.com/...nsf/.../RDE22_negreira_sucesion.pdf.
- Tessi, Manuel. (2010) *¿Debe existir un area de comunicacion interna en la empresa?*. Extraído de: *Materia Biz.* <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=40971>.

SITIOS WEB:

- Wikipedia. Extraído de: [http://es.wikipedia.org/wiki/Familia_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Familia_(econom%C3%ADa)).
- *Diccionario de la Real Academia Español -En línea-(2001)*. Vigésima segunda edición. Extraído de: www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html. Fecha de captura: 10/08/2010.
- Clínica de Conflictos. Extraído de: <http://www.intermediacion.com/ebooks/ebookCLINICADECONFLICTOSen.pdf> .
- <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/280/28011677005.pdf>
- www.elcapitalhumano.tripod.com/sitebuildercontent/.../e_familiar.pdf
- www.promonegocios.net
- www.laempresafamiliar.com
- www.degerencia.com
- www.iprofesional.com
- www.pymesdefamilia.com.ar
- www.materiabiz.com.ar

OTRAS FUENTES:

- Antognolli, Santiago (2006). Artículo: *Empresa Familiar: Por donde empezar*. Pymes de familia: Apoyo a la empresa familiar. Buenos Aires. Extraído de: http://www.pymesdefamilia.com.ar/art_03.htm.

- Braidot Business and Neuroscience. *Empresas Familiares:soluciones para su presente y su futuro.* Extraído de: <http://www.nestorbraidot.com/upload/servicios-para-empresas-familiares-100118.pdf> .
- Carlock, R. y Ward, J.(2003). *La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria.* Instituto de Empresa Familiar. Ediciones Deusto. Bilbao. Extraído de: http://works.bepress.com/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=jose_luis_masson_guerra .
- Deloitte (2009).*Sucesión en la Empresa Familiar.* Boletín Gobierno Corporativo. “Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar”. LID Editorial. Mexico.
- Gallo, Miguel Ángel (1998). *La sucesión en la Empresa Familiar.* Colección de estudios e informes Nro.12. CEGE Creaciones Gráficas. Barcelona. Extraído de: <http://www.imsersomayores.csic.es/documentos/documentos/gallo-sucesion-01.pdf>.
- Gonzalez, Isabel. *Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional.* Programa Coninpyme. Centro de Información. Extraído de: <http://www.coninpyme.org/pdf/ComunicacioninterpersonalyComunicacioninterpersonal.pdf>.
- Ifedes Consultores (2010). *La dirección estratégica en la empresa familiar.* Disponible en: <http://www.ifedesconsultores.com/articulo-detalle.php?id=10>
- Instituto Nacional del Niño (2009). *La Familia.* Extraído de: www.iin.oea.org/Cursos_a_distancia/. Instituto Internacional del niño. Lectura2012_UT_1.PDF.
- Niethardt, Ernesto(2006). *La comunicación en la empresa familiar.* www.tuempresafamiliar.com. Extraído de: http://www.newsmaker.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/ver_noticia.php?id_noticia=149201&id_edicion=9844&news=123&cli=97&e=9844&accion=ampliar.

- Rodríguez, Alcaide; Jose, Javier. Et. Al. (2006). *Comunicación en la empresa familiar*. Universidad de Córdoba. Cátedra Prasa de la Empresa Familiar. Cuaderno Nro. 3. Extraído de: http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra_prasa/img/actividades/CUADERN O3.pdf. Córdoba.
- Salazar Navas, Guillermo (2004). Curso: *Cómo Gestionar Empresas Familiares*. Extraído de: <http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares>.
- Torrent-Dedeu (2002). *Acuerdo Familiar: Principio de la estructura organizacional y comunicacional en la Empresa Familiar*. Barcelona. Extraído de: [http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/EI%20Acuerdo%20Familiar%20\(CAST\).pdf](http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/EI%20Acuerdo%20Familiar%20(CAST).pdf).
- Torrent-Dedeu. Consultores de familias empresarias. *Organos de Dirección y Gobierno en la empresa familiar*. Extraído de: <http://www.torrentidedeu.com/pdf/articles3-1.pdf>.
- Valda, Juan Carlos (2009). *Cómo superar las barreras que dificultan la comunicación de la familia empresaria*. Grandes Pymes: Un espacio para aprender que no es necesario ser una empresa grande para ser una Gran Empresa. Extraído de: <http://jcvalda.wordpress.com/2009/10/12/como-superar-las-barreras-que-dificultan-la-comunicacion-de-la-familia-empresaria>.
- Vera Azargado Hector y Clavijo López, Daniela (2010). *Los 10 mandamientos de la empresa familiar*. Disponible en: <http://www.soyentrepeneur.com/home/index.php?idNota=7105&p=nota>.

ANEXO I

Cuestionario:

Exponemos el modelo de cuestionario utilizado en el trabajo de campo.

Marcar con "x" la opcion / opciones elegidas.

1- *Rubro o actividad a que se dedica o desarrolla la empresa:*

- Comercio
- Industria
- Servicios
- Agropecuario
- Textil
- Turismo

2- *Cantidad de empleados que posee la empresa.*

- Menos de 10
- Mas de 10 y menos de 50
- Mas de 50.

3- *¿Qué cantidad empleados son familiares?*

- De 1 a 5
- De 5 a 10
- Mas de 10.

4- *¿En que generación se encuentra la empresa?*

- 1era
- 2da
- 3era

5- *¿A que generación pertenece el encuestado?*

- Fundador
- Conyuge
- Hijo/hija
- Hijos politicos
- Nieto
- No familiar.

6- *¿Qué rol o función cumple el encuestado dentro de la organización?*

7- ¿Cuántas generaciones se encuentran actualmente trabajando en la empresa?

- 1
- 2
- 3

8- El hecho de trabajar en familia ¿Suele generar conflictos entre los integrantes de la misma?

- Si
- No
- No contesta.

9- ¿Cuáles consideran que son los problemas mas comunes que genera trabajar con familiares?

- Resulta muy grato, no tenemos problemas.
- Comunicación.
- Luchas de poder.
- Recelos.
- Diferencias de intereses.
- Roles y tareas no definidas.
- Otros.
- Ns/nc.

10- ¿Cuáles consideran que son puntos fuertes de la empresa para el mercado?

- Tecnología
- Unidad familiar
- Dedicación
- Trayectoria
- Atención.
- Ns/no contesta.
- Otros.. cuales?

11- ¿Cuáles piensan que puntos debiles de la empresa?

- Falta de compromiso.
- Centralizacion.
- Comunicación.
- Problemas organizativos.
- Conflictos familiares internos.

- Superposición de roles.
- Otros.
- NS/NC.

12- ¿Existen normas para el ingreso de familiares a la empresa?

- Si
- No

En caso de ser afirmativo sigue pregunta nro. 13. de lo contrario pregunta nro.14

13- ¿Cuáles son estos criterios?

- Que haya un puesto vacante.
- Experiencia.
- Formación.
- Solo ser familiar.
- Otros.. cuales?.....
- NS/NC.

14- ¿Qué opción elegirían en caso de que la empresa no estuviera funcionando bien?

- Seguir
- Cerrar
- Vender
- NS/NC.

COMUNICACIÓN

15- ¿Cuál es la forma de comunicación que utiliza la empresa?

- Mails internos.
- Reuniones.
- Informes de gestion.
- Comunicación cara a cara.
- Otros.. cuales?

En caso de que realicen reuniones sigue pregunta nro 16.. de lo contrario pregunta nro. 17.

16- En las reuniones ¿Se conversa sobre los conflictos?

- Si
- No
- A veces

17- ¿Con qué frecuencia se junta la familia a conversar?

- Nunca
- Una vez por semana
- Una vez por mes
- Cada.....semanas.
- Cada..... meses.

18- ¿Consideran que la comunicación resulta provechosa para resolver temas familiares o conflictos que puedan afectar a la empresa?

- Si
- No

SUCESION

19- ¿Han atravesado un proceso sucesorio?

- Si
- No

En caso de responder afirmativo sigue preg nro. 20. de lo contrario continua preg nro. 21.

20- ¿Cómo fue ese proceso sucesorio?

- Exitoso.
- Fracaso
- Se siguió trabajando de la misma manera.

21- Actualmente ¿Posee la empresa un plan formal con respecto a la sucesión?

- Si
- No

22- ¿Qué importancia merece para usted la planificación de la sucesión?

- Es algo para lo que falta mucho. Se verá en el momento que suceda.
- Estamos trabajando en la misma.
- Contamos con un plan de sucesión.
- Solo sabemos quien será el sucesor.
- Ns/nc.

23- ¿Qué criterios se tomarían en cuenta en caso de tener que elegir un sucesor?

- Capacidad.
- Experiencia en la empresa.
- Compromiso.

- Que sea familiar.
- Otros... cuales?

24- ¿Qué es lo que más preocupa a futuro?

- Situación financiera
- Unidad familiar
- Sucesión
- Crecimiento.
- Dirección.
- Otros.
- Ns/nc.

ASESOR- CONSULTOR.

25- En caso de ser necesario. ¿Contrataría un consultor externo para solucionar temas puntuales que puedan afectar la continuidad de la empresa?

- Si
- No
- Buscaríamos otro tipo de solución.
- Ya hemos utilizado el servicio de asesores -consultores externos.

26- ¿Tiene conocimiento sobre cual es el trabajo del mismo y como acceder a sus servicios?

- Si
- No
- Ns/nc.

Muchas Gracias.

María Belén Tonicelli.

ANEXO II

Recomendaciones de acción ante cada etapa de crecimiento de la empresa.

La tabla muestra de manera práctica, que acciones se recomiendan seguir en cada etapa del ciclo de vida de la empresa.

Tabla N° 4: Plan de acción según la etapa de crecimiento.

| | FUNDADOR | | |
|-----------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------|
| | 2da GENERACIÓN | | |
| | 3ra GENERACIÓN | | |
| | ETAPA EMPRENDEDORA | ETAPA EXPANSIÓN | ESTRUCTURACIÓN |
| DEFINIR VISIÓN | IMPRESCINDIBLE | REFORZAR | REFORZAR |
| PLANTEAR ESTRATEGIA | COMENZAR | IMPRESCINDIBLE | REPLANTEAR |
| CONSEJO FAMILIAR | IR PENSANDO | COMENZAR REUNIONES | IMPRESCINDIBLE |
| DIRECTORIO | REUNIONES DE TABAJO | IMPRESCINDIBLE | IMPRESCINDIBLE |
| JUNTA DE ACCIONISTAS | INNECESARIO | IR PENSANDO | IMPRESCINDIBLE |
| PROTOCOLO FAMILIAR | INNECESARIO | INNECESARIO | IMPRESCINDIBLE |
| PLÁN DE SUCESIÓN | INNECESARIO | IR PENSANDO | IMPRESCINDIBLE |

Fuente: Fuentes de conflicto en la Empresa Familiar Distintas alternativas para evitarlas en las diferentes etapas de crecimiento de la empresa.⁸⁶

⁸⁶ Fuentes de conflicto en la Empresa Familiar. Extraído de: <http://pymesdefamilia.wordpress.com/2008/07/13/fuentes-de-conflicto-en-la-empresa-familiar/>. Fecha de captura: 12/07/2010.