

LA EMPRESA FAMILIAR



Cra. Irene Güenaga

Cra. Virginia Riva

Año 2011

INDICE

EMPRESAS FAMILIARES.....	3
<u>INTRODUCCIÓN</u>	<u>3</u>
<u>DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR</u>	<u>3</u>
<u>FAMILIA Y EMPRESA COMO SISTEMA</u>	<u>4</u>
<u>EL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS</u>	<u>7</u>
<u>GRUPOS DE INTERÉS EN LA EMPRESA FAMILIAR.....</u>	<u>9</u>
<u>MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL.....</u>	<u>11</u>
<u>VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR</u>	<u>12</u>
<u>VENTAJAS.....</u>	<u>12</u>
<u>DESVENTAJAS.....</u>	<u>14</u>
<u>PROBLEMAS MÁS FRECUENTES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES</u>	<u>15</u>
<u>PROBLEMÁTICA LIGADA A LA FAMILIA EMPRESARIA.....</u>	<u>16</u>
<u>PROBLEMÁTICA LIGADA A LA PROPIEDAD</u>	<u>17</u>
<u>PROBLEMÁTICA LIGADA AL NEGOCIO.....</u>	<u>18</u>
<u>PROBLEMÁTICA LIGADA A LA GESTIÓN.....</u>	<u>18</u>
<u>PROBLEMÁTICA LIGADA A LA SUCESIÓN.....</u>	<u>19</u>
<u>MODELOS DE EMPRESAS FAMILIARES</u>	<u>19</u>
<u>ESTRUCTURA – ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR 21</u>	
<u>ESTRUCTURA INSTITUCIONAL - FUNCIONAMIENTO.....</u>	<u>22</u>
<u>DIFERENCIACIÓN LABORAL – PROBLEMA DE AGENCIA.....</u>	<u>28</u>
<u>PROFESIONALIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN.....</u>	<u>30</u>
<u>CAMBIO GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR: SUCESIÓN</u>	<u>31</u>
<u>EL DESAFÍO DE LA SUCESIÓN.....</u>	<u>32</u>
<u>COMO MANEJAR LA SUCESIÓN CON ÉXITO.....</u>	<u>34</u>
<u>PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</u>	<u>36</u>
<u>PROCESO DE PLANIFICACIÓN FAMILIAR.....</u>	<u>36</u>
<u>PROTOCOLO FAMILIAR O LA “CONSTITUCIÓN FAMILIAR”</u>	<u>39</u>
<u>ESTRUCTURA DEL PROTOCOLO FAMILIAR.....</u>	<u>41</u>
<u>LA EMPRESA FAMILIAR LATINOAMERICANA</u>	<u>42</u>
<u>LAS ESTRUCTURAS DE GOBIERNO EN RED</u>	<u>47</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA:.....</u>	<u>48</u>

EMPRESAS FAMILIARES

Introducción

Las empresas familiares representan cerca de dos tercios de todas las empresas en cualquier economía. De hecho, casi la mitad de las corporaciones cotizadas en bolsa más grandes del mundo siguen siendo controladas por familias, incluyendo gigantes tales como Wal-Mart, Ford y Samsung. No solo eso, según un estudio en el Journal of Finance, las empresas familiares generalmente superan a las firmas no familiares en rentabilidad accionaria. También esto es cierto en América Latina: las empresas familiares representan aproximadamente 70% de todas las compañías, 50% de las firmas de mayores ingresos y 50% del empleo, según diversos estudios. También explican cerca de 40% de PBI de la región

Sin embargo, en varios aspectos las empresas familiares todavía tienden a ser vistas por muchos como empresas anacrónicas, no muy progresivas, de carácter menos profesional. Esta visión desfavorable de las empresas familiares puede refutarse si se las analiza como una especie completamente distinta. Una especie que tienen su propio y envidiable conjunto de fortalezas, como relaciones de más largo plazo, una preocupación por la calidad y una mayor lealtad de sus stakeholders, pero también su particular conjunto de debilidades, como la resistencia al cambio, una falta de disciplina propietaria y una mayor vulnerabilidad ante los conflictos familiares

Definición de empresa familiar

La empresa familiar se caracteriza por la existencia de una historia y un patrimonio económico que es común a los miembros de la familia empresaria así como el involucramiento de ésta en la gestión y el gobierno de la empresa familiar. Esto contribuye al desarrollo de una cultura, unas creencias y valores compartidos por todos los familiares, el desarrollo de una íntima y profunda identificación individual con la familia y con la empresa. Igualmente fomenta el temprano desarrollo de expectativas de derechos de propiedad sobre la empresa así como de los derechos de incorporación a la gestión y a la dirección. Sin embargo, el involucramiento directo de los miembros de la familia en la empresa familiar también provoca la superposición de roles entre la familia, la propiedad y la empresa.

Una de las principales características de la empresa familiar es el deseo de sus fundadores y sucesores de que la propiedad y la gestión de la empresa se mantengan en manos de la

familia. Según un estudio realizado por J.Ward las razones para desear la continuidad de la empresa familiar son:

- Ofrecer una oportunidad a los hijos, proporcionando la posibilidad de independencia, control de su futuro y autonomía así como darles la oportunidad de crecimiento personal y creatividad
- Conservar la herencia, ya sea generar, mantener o consolidar una tradición, una historia, unas raíces o crear algo que permanezca en el tiempo
- Mantener unidad a la familia, que puede ser contribuyendo a que la familiar trabaje junta, fortalecer los lazos familiares o permitiendo a los hijos pasar más tiempo juntos
- Crear ventajas económicas y riqueza y garantizar la seguridad económica a la familia
- Asegurarse ingresos y proyectos personales tras su retirada

Muchas veces se confunde la empresa familiar con la pequeña y mediana (PYME). Aunque en general suelen ser de pequeña dimensión, las empresas familiares también tienen un papel destacado dentro de las principales y más grandes empresas.

Es difícil definir a las empresas familiares pero en general, son aquellas que poseen las siguientes características:

- ✓ Su propiedad es controlada por una o más familias
- ✓ Algunos miembros de la familia conducen sus negocios ocupando cargos directivos
- ✓ Tienen el deseo de perpetuar en el tiempo la obra de su fundador

En la medida que se encuentren más presentes estas características, más auténticamente familiar será la empresa.

Familia y empresa como sistema

Lo que hace especialmente compleja a la empresa familiar son los estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa que provocan un problemático solapamiento de roles: se es simultáneamente padre, gerente general, principal accionista y presidente del consejo de administración. A su vez la esposa puede ser una accionista minoritaria que no trabaja en la

empresa, y paralelamente su hijo mayor puede ser el gerente comercial, aunque sin participación en la sociedad y su yerno el gerente financiero y padrino del hijo del anterior.

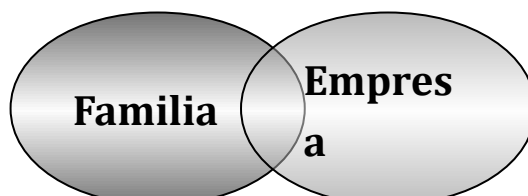
Un método útil para analizar la relación entre la familia y la empresa consiste en considerar ambos conceptos como dos sistemas, con el propósito de definir las relaciones entre los individuos en cada sistema.



El sistema familiar es básicamente emocional, con sus miembros vinculados por profundos lazos afectivos que pueden ser positivos y negativos. El sistema familiar es el ámbito donde se cultivan los valores de la lealtad, la protección y la educación de sus miembros. Además existe una estructura conservadora que actúa para minimizar el cambio y mantener intacto el equilibrio de la familia.

El sistema empresarial, por otro lado, se basa en el cumplimiento de las tareas. Está construido en torno de las relaciones contractuales donde el personal accede a trabajar a cambio de una remuneración convenida, y, en la mayoría de los casos, la conducta está conscientemente determinada. Además está orientado hacia el mundo exterior toda vez que produce bienes y servicios para el mercado, mientras enfatiza el rendimiento y los resultados. Asimismo, para asegurar su supervivencia, el sistema empresarial promueve el cambio en lugar de minimizarlo.

En las empresas familiares estos dos sistemas no solo se superponen sino que son realmente interdependientes.



Sus objetivos y prioridades diferentes producen las tensiones características que existen en las empresas familiares creando serios inconvenientes para el fundador y para los demás miembros de la familia.

Esta situación provoca no solo que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, sino que sean la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y relación interpersonal de la familia los que puedan llegar a ser los predominantes en la empresa. En las decisiones de carácter empresarial (por ejemplo contratación de personal, promoción y sucesión de directivos, retribuciones, reparto de dividendos) son los criterios de la familia los que acaban dominando sobre los criterios empresariales.

No solo es la familia la que condiciona la marcha de la empresa, la empresa también penetra e influye en la vida familiar. Así por ejemplo, las tensiones que se producen en la empresa se llevan, en muchos casos, cada día a casa. También las creencias desarrolladas en el ámbito familiar pueden tener un impacto en la empresa. Por ejemplo en muchas familias domina una creencia democrática de que todos los hijos deben tener los mismos derechos, ya sea de incorporarse a la empresa, de ser propietarios, de recibir una determinada retribución o responsabilidad y poder. Sin embargo en las empresas no familiares no ocurre esto; las empresas suelen estar guiadas por otros principios sensiblemente diferentes a los de las empresas familiares como son los de rentabilidad, eficacia, etc.

El traslado de valores de la familia como la democracia familiar (“todos somos hermanos”, “todos tenemos los mismos derechos”) al mundo de la empresa no se corresponde con las líneas de autoridad con las que tienen que gestionarse la empresa, basadas en la relación jerárquica entre superior y subordinado.

La familia se suele considerar con derechos sobre la empresa, tanto para trabajar en ella como para tener participación en su capital o para intervenir y tomar decisiones de su gestión. Sin embargo, una elevada implicancia de la familia en la gestión de la empresa puede llevar a desarrollar actitudes negativas como son el nepotismo, la desconfianza hacia personas externas a la familia que trabajan o pueden trabajar en la empresa.

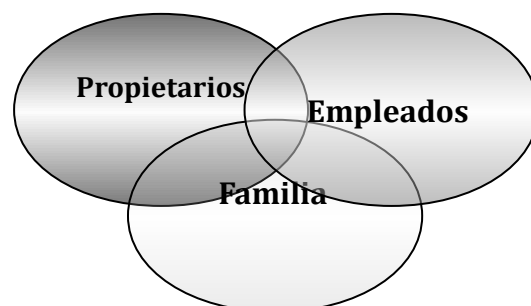
El modelo de los Tres Círculos

En 1978, los investigadores de Harvard, Renato Tagiuri y John A. Davis concibieron el ahora ampliamente utilizado modelo de tres círculos para identificar los grupos y fuerzas dominantes que definen a cualquier empresa familiar. El sistema se compone de tres grupos o subsistemas independientes pero superpuestos: los propietarios (dueños), los empleados de la empresa y los miembros de la familia que posee una participación mayoritaria en la propiedad. La intersección de intereses a veces contrapuestos puede convertir a estos sistemas en ambientes emocionalmente cargados a la hora de planificar y resolver problemas.

El modelo ayuda a explicar por qué el conflicto es inherente a la estructura de la empresa familiar: si las partes dominantes ven el mundo de manera diferente y tienen distintas necesidades, el conflicto es inevitable. Pero el modelo también ayuda a explicar por qué es vital integrar varios puntos de vista, y por qué es importante manejar los asuntos de negocios, de familia y de propiedad siguiendo principios sólidos como el respeto y la armonía familiar.

Lo que diferencia ésta de la empresa no familiar es la coincidencia de tres roles simultáneos. La rapidez de poder cambiar del rol de tío a gerente de marketing y a uno de los principales accionistas de la empresa complica la relación entre familiares así como entre éstos y los no familiares.

El desarrollo del modelo de los 3 círculos permite analizar mejor la problemática de las relaciones familiares y empresariales y, en especial, la superposición de roles.



Cada uno de los siete espacios determina un tipo de relación, intereses, expectativas y posicionamiento específico de un individuo respecto a su Familia Empresaria, y en general a su Empresa Familiar.

El ámbito de la familia busca el mantenimiento de la armonía familiar y el desarrollo personal de sus miembros. Entre sus actividades críticas se destaca la definición de la misión familiar, y del protocolo familiar, el diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiar, y la gestión de los conflictos familiares. El Consejo Familiar es el principal órgano.

El ámbito de la propiedad persigue el mantenimiento de la armonía accionarial, la gestión del patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo, y el mantenimiento y mejora de la rentabilidad y la posición competitiva. Entre sus actividades críticas destacan la definición del plan estratégico de la empresa, el diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno de la empresa y la selección de los miembros del consejo de administración, la gestión de los conflictos entre accionistas y la selección del sucesor. Los principales órganos de gobierno son la Junta de Accionistas y el Consejo de Administración.

El ámbito de la empresa persigue la máxima eficacia, la mejora del clima organizativo y el continuo desarrollo organizativo. Entre sus actividades críticas destacan el diseño de la estructura organizativa, la gestión del cambio y de la innovación y el establecimiento de la política de recursos humanos: selección, desarrollo, identificación y compromiso del personal.

Además, el modelo de los tres círculos permite clarificar uno de los puntos centrales en la comprensión de la empresa familiar: la existencia de diferentes grupos de interés. Una parte importante de las dificultades que aparecen en las empresas familiares están relacionadas con la existencia de diferentes grupos con intereses diferentes. De acuerdo con los tres ámbitos que se han definido hay que diferenciar ocho grupos diferentes de interés en función de la pertenencia a alguno o varios de los tres círculos. Dentro de estos diferentes grupos es importante diferenciar entre los que son de la familia y los que no lo son, y dentro de los primeros los que trabajan y/o tienen participación en la propiedad y los que no. Es importante entender que cada grupo tiene su propia perspectiva y para ello puede ser muy interesante que la empresa y/o familia organice alguna sesión más o menos formal con personas de cada uno de los diferentes ámbitos para que se perciban las diferencias que existen entre ellos. La armonía familiar o la prevención del surgimiento de tensiones y crisis, está muy relacionada con la comprensión de los intereses de los diferentes grupos y su inclusión tanto en el protocolo como su comprensión en las interacciones familiares.

Grupos de interés en la Empresa Familiar

	Miembros de la familia F		No son miembros de la familia F*	
	No participan en la propiedad P*	Participan en la propiedad P	No participan en la propiedad P*	Participan en la propiedad P
No trabajan en la empresa (T*)	(1) FT*P*	(4) FT*P	(8) F*T*P*	(7) F*T*P
Trabajan en la empresa (T)	(2) FTP*	(3) FTP	(5) F*TP*	(6) F*TP

El primer grupo **FT*P*** es el que hace referencia a aquellas personas que son miembros de la familia F y que en la actualidad no trabajan en la empresa T* ni tienen participación en la propiedad del capital P*. A este grupo pueden pertenecer:

- Tanto personas que han trabajado antes en la empresa pero que se han retirado, o personas que han sido propietarias de parte del capital y lo han transferido a sus hijos u otros familiares
- Personas que como consecuencia de su matrimonio se han incorporado a la familia pero que no participan directamente en la vida de la empresa
- Personas que aunque no están en la empresa (porque aún tienen edad de estudiar o que están trabajando en otra empresa) pero que en el futuro pueden incorporarse a la propiedad y/o la gestión.
- Familiares directos que no trabajan ni tienen acciones en la empresa porque por decisión personal no han querido.
- Familiares directos que no trabajan ni tienen acciones en la empresa porque por decisiones familiares no han tenido opción a hacerlo

El segundo grupo **FTP*** es el que hace referencia a aquellas personas que son miembros de la familia F y que trabajan en la empresa T pero que no tienen participación en el capital social P*. Dentro de este grupo hay que distinguir entre los que ocupan cargos directivos y los que no así como entre los que en el futuro llegarán posiblemente a tener participación en la propiedad y lo que no. Al igual que en el primer grupo, cada subgrupo tienen unos intereses, expectativas y comportamiento diferentes.

El tercer grupo **FTP** es el que hace referencia a aquellas personas que son miembros de la familia F, trabajan en la empresa T y tienen participación en la propiedad del capital P. Dentro de este grupo es fundamental distinguir tanto los que tienen una participación relevante y los que no la tienen como entre los que tienen un liderazgo y poder mayor y los que lo tienen menor. La participación de cada grupo o rama familiar así como las relaciones existentes entre los diferentes subgrupos o distintas asociaciones familiares son muy importantes para comprender el funcionamiento de la empresa así como la superación de sus conflictos y sus rivalidades.

El cuarto grupo **FT*P** es el que hace referencia a aquellas personas que son miembros de la familia F que no trabajan en la empresa T* pero tienen participación en el capital P. Este es un grupo especialmente susceptible de entrar en conflicto con el grupo tercero por el conflicto de intereses que se puede producir ante decisiones como ampliaciones de capital, reparto de dividendos o planes de expansión que implican un cierto riesgo.

El quinto grupo **F*TP*** es el que refiere a aquellas personas que no son miembros de la familia F* y trabajan en la empresa T* pero no tienen participación en el capital P. En este caso, pueden existir diferentes subgrupos: directivos y cuadros intermedios y resto del personal, personas con un perfil de carácter más personalista y los de estilo más profesional

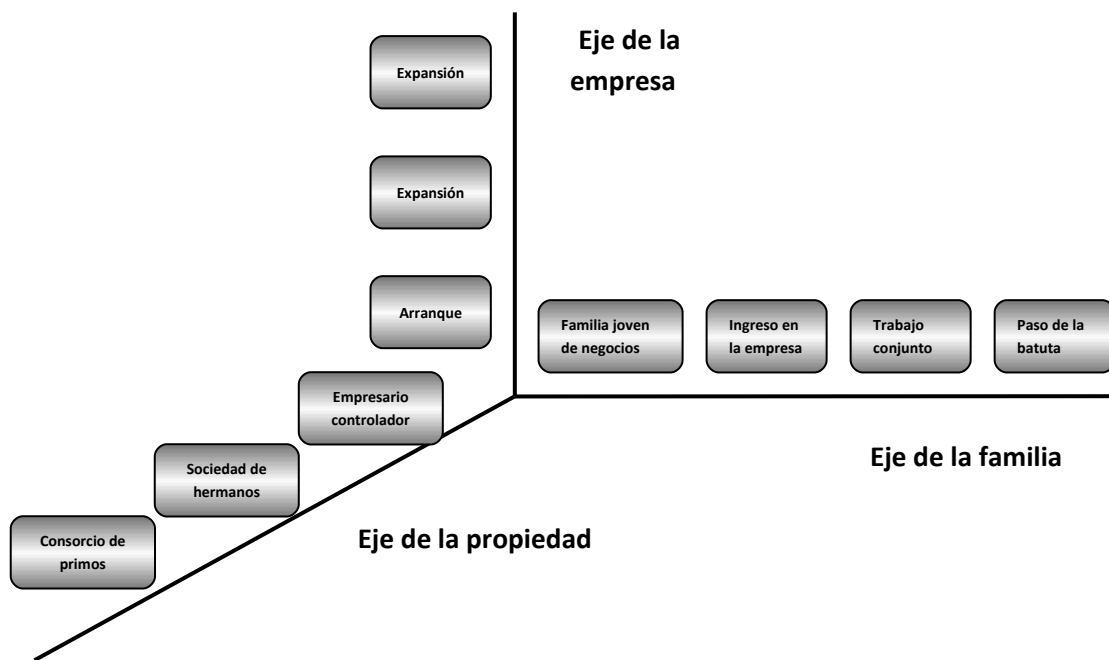
El sexto grupo **F*TP** es el de aquellas personas que no son miembros de la familia F* pero que trabajan en la empresa T y tienen participación en el capital P. Este grupo puede comprender tanto personas de confianza de la empresa que han recibido una participación minoritaria de la empresa para retenerlos, o personas que han sido familiares políticos pero por divorcio han dejado de ser familiares, aunque siguen trabajando en la empresa y manteniendo una participación en el capital.

El séptimo grupo **F*T*P** es el de aquellas personas que no son miembros de la familia F* y que no trabajan en la empresa T* pero tienen participación en el capital.

El octavo y último grupo **F*T*P*** es el que hace referencia a aquellas personas que no son miembros de la familia F* que no trabajan en la empresa T* ni tienen participación en el capital P*. Es un grupo muy heterogéneo que puede incluir los clientes, proveedores y la comunidad social en la que está la empresa hasta los familiares de las personas que trabajan en la empresa pasando por ex - familiares de los propietarios o por personal ya jubilado de la empresa.

Modelo evolutivo tridimensional

Con posterioridad al modelo de los 3 círculos mencionados anteriormente, el mismo fue dotado de una dimensión evolutiva por un conjunto de autores liderados por Kevin Gersick, entre los que se encontraba John Davis. Estos autores propusieron una pauta evolutiva temporal en estas tres dimensiones. Este modelo realiza un gran aporte pues permite entender que hay diferencias entre las diversas empresas familiares, de forma que una empresa familiar será distinta en función de la fase en que reencuentre respecto a cada una de las tres dimensiones.



La dificultad del modelo radica en que el eje de la propiedad y el de la familia se refieren a una misma realidad. El eje de la propiedad se refiere a relaciones de parentesco familiar (fundador, hermanos, primos), mientras que el eje de la familia se refiere al detalle del ciclo de vida de la generación fundadora, por lo que es una ampliación de una parte del eje de la propiedad. Estos enfoques tienen sentido en la medida que han permitido empezar a buscar soluciones.

Ventajas y desventajas de la empresa familiar

Ventajas

La característica saliente que distingue a la mayoría de las empresas familiares es el clima singular que genera un sentido de pertenencia y un propósito común a toda la fuerza laboral. Si bien es intangible, este aspecto se manifiesta en una cantidad de cualidades concretas y positivas que pueden servir para proporcionar a la empresa una importante ventaja competitiva.

Compromiso

Los individuos que construyen una empresa pueden llegar a sentir pasión por la misma. La empresa es su creación, la alimentan, impulsan su desarrollo y, para muchos de estos empresarios, su negocio es su vida. Esta profunda afición se traduce naturalmente en dedicación y compromiso, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia que han llegado a hacer un aporte para el éxito de la empresa. Piensan que tienen una responsabilidad familiar en común y están dispuestos a consagrar mucho más tiempo y energía en el trabajo para el éxito de esta empresa que los que hubieran dedicado a un empleo corriente.

Conocimiento

Las empresas familiares tienen sus propias modalidades para hacer las cosas, una tecnología especial o un know - how del negocio que no poseen sus competidores: conocimientos prácticos que podrán propagarse rápidamente en una situación habitual pero que pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia.

Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero

Otro aspecto más del compromiso es que si el trabajo lo requiere, la familia emplea el tiempo necesario para llevarlo a cabo, no hay posibilidades de horas extra, ni bonificaciones especiales por la tarea urgente.

La misma flexibilidad se aplica en relación con el dinero. Para las familias empresarias, el ingreso no es un elemento fijo de la ecuación doméstica: deben decidir cuánto dinero pueden sacar sin riesgos para la empresa a fin de cubrir sus necesidades, mientras al mismo tiempo preservan la flexibilidad financiera de la firma y sus oportunidades de inversión

La flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero una vez más conduce a una ventaja competitiva para las empresas familiares. Éstas pueden adaptarse rápida y fácilmente a las situaciones cambiantes. Por ejemplo, si una empresa necesita introducir un nuevo producto aprovechando una tendencia del mercado, esta decisión pocas veces genera una larga discusión entre comisiones jerárquicas y se lleva a cabo rápidamente.

Planeamiento a largo plazo

Las empresas familiares suelen ser más eficientes que otras en el planeamiento a largo plazo. El hecho que por lo general las familias tienen una clara visión de sus objetivos comerciales para los próximos 10 o 15 años representa una considerable ventaja. A menudo desarrollan relaciones de largo plazo con sus empleados y comunidades, y esa lealtad adicional realmente puede hacer la diferencia en un negocio sobre todo cuando se traduce en sólidas culturas orientadas al servicio.

Pero si bien las familias son eficientes para el planeamiento a largo plazo, no son tan buenas para formalizar sus planes, para describirlos, para comparar los resultados con las previsiones. En resumen, esto significa una ventaja porque existe un pensamiento a largo plazo, pero también es una desventaja porque ese pensamiento está desorganizado.

Cultura estable

Las empresas familiares suelen tener estructuras estables. El presidente o director ejecutivo tiene habitualmente una experiencia de muchos años y el personal clave del Management está firmemente comprometido con el éxito de la empresa y también desempeña sus funciones durante largo tiempo. Las relaciones dentro de la empresa por lo general cuentan con un prolongado período para desarrollarse y estabilizarse, como ocurre con los métodos de trabajo y las normas éticas de la empresa, todos saben cómo hacer las cosas. De cualquier forma esta ventaja puede llegar a convertirse en un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad en las empresas (“lo hacemos de esta manera porque siempre lo hemos hecho así”)

Rapidez en la toma de decisiones

En una empresa de estas características, las responsabilidades están por lo general muy claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones está deliberadamente circunscrito a uno o dos individuos clave. En muchos casos esto significa que si uno pretende algo de la empresa debe ir y preguntárselo al dueño y este dirá “sí” o “no”.

Confiabilidad y orgullo

El compromiso y la cultura estable radican en el hecho de que la empresa familiar cuenta por lo general con estructuras sólidas y confiables y como tal es percibida en el mercado. Muchos compradores prefieren hacer negocios con una firma que tiene una larga trayectoria y suelen apreciar las relaciones con un personal estable. Además, el compromiso se manifiesta permanentemente a los clientes bajo la forma de una atención más cordial y esmerada, y un nivel de servicio mucho más alto.

El concepto de orgullo está estrechamente vinculado con la confiabilidad: las personas que manejan firmas familiares por lo general se sienten sumamente orgullosas de su empresa, de haber logrado establecerla y construirla. Y por su parte, el personal se siente orgulloso por el hecho de estar comprometido con esa familia y con lo que están haciendo.

Desventajas

Muchos de los problemas de las empresas familiares derivan de los conflictos inevitables que pueden surgir entre los valores familiares y empresariales.

Rigidez

Los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las empresas familiares, y es frecuente ver que se hacen las mismas cosas, de la misma manera y durante mucho tiempo. En la empresa familiar el cambio no solo trae consigo una desorganización, sino que también implica un vuelco en las filosofías y las prácticas establecidas por los antecesores.

Desafíos comerciales

Los desafíos comerciales que afectan particularmente a las empresas familiares, pueden clasificarse en: modernización de las prácticas obsoletas, y manejo de las transiciones.

Con bastante frecuencia los métodos utilizados en una empresa familiar son un producto histórico, como resultado del desarrollo de la tecnología o de un cambio en el mercado. Estas prácticas repentinamente pueden volverse obsoletas, y esto se enfrenta a empresas no preparadas para el cambio.

El desafío de la transición está representado por una situación en la cual el fundador tiene una edad avanzada y su hijo, el heredero, está persuadido de que las cosas se deben hacer de una manera diferente. La más leve insinuación de este potencial conflicto puede ser destructiva, causando una gran incertidumbre entre el personal, los proveedores y los clientes. Por lo tanto, manejar las transiciones es un difícil desafío para la empresa y, sobredimensionado por un posible conflicto familiar, constituye un problema más serio para algunas familias que para otras.

Sucesión

El paso de una generación a otra en una familia empresaria, y el cambio de liderazgo que eso implica, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades. Si se cambia la conducción de una empresa y su modalidad de manejo, hará surgir una serie de problemas emocionales. Elegir a un sucesor puede significar a menudo escoger entre hijos e hijas que hasta el momento se han refugiado en sus propias y secretas aspiraciones de sucesión a la espera de que el padre se retire. Por su parte, el mismo padre a menudo se muestra ambivalente con respecto a la sucesión porque le preocupa la capacidad de sus hijos y el hecho de favorecer a uno a expensas de los otros. Sin embargo, en lo que concierne a la empresa, el cambio no es simplemente un traspaso de una generación a la otra: es una transformación en la cual la nueva generación reconstruye la organización de acuerdo con sus pautas y sus nuevas ideas acerca del manejo de la empresa, su nuevo desarrollo, su nuevo personal, etc.

Conflictos emocionales

En el ámbito familiar, que se fundamenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que en la esfera empresarial, sustentada en la tarea, rigen el rendimiento y

los resultados. La empresa familiar es una fusión de estas dos poderosas instituciones y si bien proporciona el potencial para lograr un rendimiento superior, no es raro que eso también lleve a enfrentar serias dificultades.

Liderazgo y legitimidad

Esta desventaja se relaciona con la ausencia de liderazgo cuando dentro de la organización nadie está facultado para hacerse cargo del mismo. Esto llega a ser particularmente serio cuando la empresa ha llegado a la segunda generación e incluso más aún cuando alcanza la tercera.

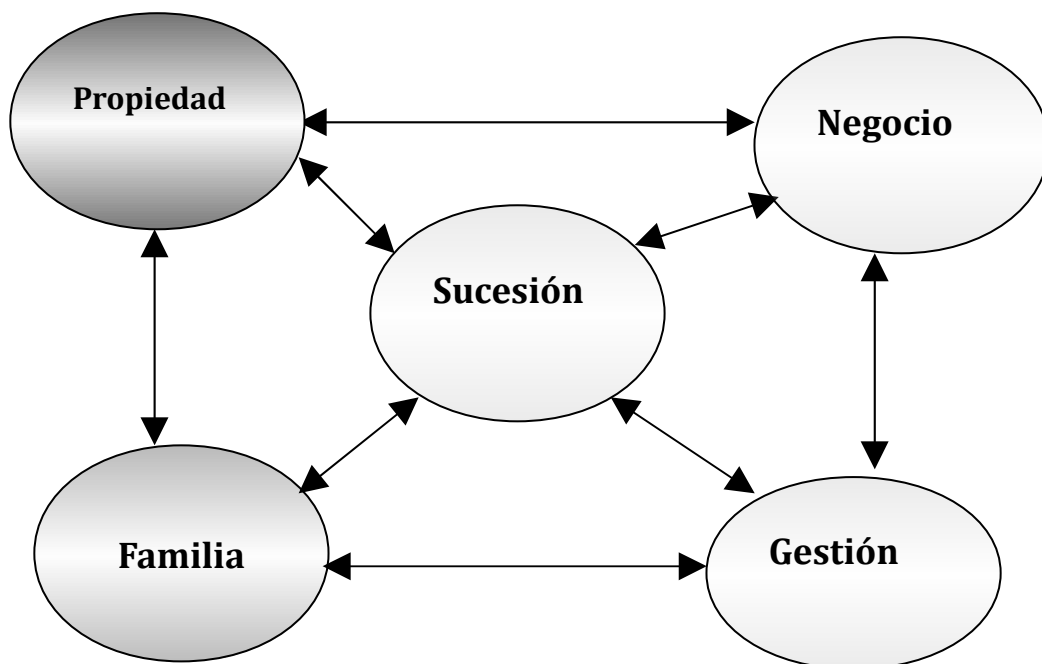
Problemas más frecuentes en las empresas familiares

La empresa familiar se enfrenta básicamente a cinco tipos de problemas. Para facilitar su comprensión, Amat propone el “Modelo de los 5 Círculos, que se desarrolla a partir del denominado modelo de los 3 Círculos propuesto por John Davis y ampliado posteriormente por autores como Ward y Lansberg. El modelo de los 5 círculos complementa al anterior permitiendo analizar la problemática de las tres áreas consideradas por Davis.

Éste integra las investigaciones realizadas sobre el tema y estructura los problemas de la empresa familiar alrededor de las cinco áreas, cada círculo representa un área, consideradas como las más relevantes y críticas de este tipo de empresas:

- Familia
- Propiedad
- Negocio (perspectiva estratégica de la empresa y su competitividad)
- Gestión de la empresa (dimensión organizativa de la empresa)
- Sucesión

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



Problemática ligada a la familia empresaria

La existencia de conflictos, rivalidades y tensiones familiares es uno de los principales problemas. Muchas tensiones y rivalidades familiares están latentes pero no se expresan hasta que desaparecen los líderes familiares. Sin embargo, el conflicto y las tensiones familiares son inevitables y no siempre son negativos pues pueden servir para promover la necesaria renovación estratégica y organizativa de la empresa. Los conflictos familiares aumentan cuando va aumentando el número de miembros en la familia.

Los conflictos pueden ser de diferentes tipos y pueden involucrar a diferentes personas. El conflicto puede ser entre el fundador y su cónyuge por el tiempo, los recursos y esfuerzos invertidos en la empresa familiar; entre el padre y sus hijos en los temas relacionados con la delegación, el estilo de dirección, la retribución o la sucesión; entre hermanos (y/o) cuñados, o entre primos por el tema del liderazgo y la distribución del poder o por la retribución por el trabajo y por la propiedad, o entre familiares y profesionales por la delegación, formalización y profesionalización.

La continuidad de la empresa se ve amenazada debido a que no hay mecanismos de prevención de aparición de conflictos o no hay preparación para una adecuada gestión de un conflicto.

El predominio de los valores familiares sobre los empresariales puede provocar la existencia de desequilibrios en la relación profesional tanto con familiares como con profesionales externos. Suelen encontrarse variados problemas vinculados a la influencia de la familia: el nepotismo que resulta de imponer los intereses personales sobre la lógica empresarial, por ejemplo en temas ligados a la gestión de recursos humanos (ascensos, remuneración, evaluaciones de desempeño)

Normalmente suele dominar la esfera familiar mientras la empresa está dirigida y controlada por un número reducido de familiares. Sin embargo a medida que la empresa va incrementando el número de sus miembros y va alcanzando mayor antigüedad el ámbito empresarial va dominando al familiar como necesidad ineludible para garantizar el buen gobierno de la empresa.

También los conflictos familiares se producen, no solo por la falta de armonía familiar, sino, por la ausencia de adecuados instrumentos y órganos de gobierno.

Problemática ligada a la propiedad

Además de los problemas típicos de dirigir una empresa pueden existir los problemas ligados a la participación de la familia (o de parte de ella) en el capital (como propietarios activos en el presente o en el futuro).

En cuanto a la gestión del patrimonio familiar hay una serie de problemas en los que pueden incurrir las empresas familiares, especialmente las de menor dimensión:

- Riesgo de confusión entre el patrimonio familiar y empresarial.. En muchos casos las utilidades de años se han ido reinvertiendo en la propia empresa, poniendo incluso los inmuebles a nombre de la sociedad, o incluso el endeudamiento empresarial se consigue a través de garantías del patrimonio familiar y personal
- Elevado riesgo de confusión entre finanzas de la empresa y las de la familia. Por ej, hay casos en que el pago de los dividendos o las retribuciones se hace en función de las necesidades familiares y no de los beneficios obtenidos.
- Inadecuada financiación
- Limitada conciencia de la necesidad de realizar una adecuada planificación jurídica

Otro problema puede ser la dispersión del capital en un elevado número de accionistas, problema que Ward señala como uno de los que puede tener influencia más negativa en la continuidad de la empresa. Mientras que la empresa crece de forma progresiva, la familia puede llegar a crecer de forma exponencial, lo que supone una progresiva fragmentación del capital inicial en pequeñas participaciones.

Además pueden existir fuertes resistencias a la entrada de capital no familiar en la empresa.

Problemática ligada al negocio

El área del negocio considera, especialmente, la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar que resulta de la elección de sus opciones estratégicas concernientes a los mercados en los que operan, los productos que ofrecen y los recursos que disponen (humanos, tecnológicos, materiales) y de las políticas que utilizan (comercialización, producción, financiación, investigación y desarrollo)

Problemática ligada a la gestión

La empresa familiar tiene graves dificultades para hacer frente a la necesaria renovación organizativa continua de su personal, de su cultura y de sus sistemas. Esto está relacionado muchas veces al dominio de los criterios familiares sobre los empresariales y al estilo de dirección de sus líderes, especialmente en el caso de sus fundadores, generalmente muy centralizado y orientado a una gestión personalista. Esto suele provocar dificultades para afrontar la profesionalización de su personal, retrasando tanto el cambio generacional como el desarrollo de los instrumentos directivos necesarios para facilitar el cambio generacional y promover su mejora competitiva y estimular una progresiva descentralización gracias a la existencia de adecuados sistemas de dirección y el desarrollo permanente del personal. En las empresas familiares de menor dimensión hay una reducida formalización del proceso estratégico a largo plazo, una estructura organizativa generalmente personalista, una elevada ambigüedad en las funciones de los familiares que trabajan en la empresa, un sistema de control poco formalizado y una política de recursos humanos poco definida. Esto se complementa con el elevado tiempo de permanencia del director general asumiendo la máxima responsabilidad en la gestión de la empresa.

En esta área se considera, especialmente los aspectos relacionados con la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implantar las estrategias establecidas, asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su posición competitiva. Se destacan los siguientes:

- El grado de profesionalización: formalización, descentralización de las decisiones de la gerencia a los cuadros directivos superiores e intermedios, incorporación de gerentes profesionales, formación universitaria y en gestión de la gerencia, de los familiares y del equipo directivo, definición explícita de las responsabilidades y los centros de responsabilidad, utilización de consultores por parte de la alta dirección, claridad en las funciones, responsabilidad e interdependencia de los familiares que trabajan en la empresa, reducida interferencia de la familia en la gestión
- El grado de formalización del sistema de control, con una amplia utilización del sistema presupuestario en el proceso de control
- El grado de formalización de la política de recursos humanos, con una política definida de formación, de promoción y de planes de carrera y de retribución vinculada a criterio de mercado y eficacia.

Problemática ligada a la sucesión

La empresa familiar tiene graves dificultades para planificar anticipadamente la sucesión en la propiedad y en la gestión. La gran mayoría tienen o han tenido dificultades para sustituir al líder familiar de la empresa. El factor que puede contribuir más directamente a los problemas que se producen durante la sucesión es seguramente la resistencia a retirarse de los familiares en el poder, especialmente cuando se es propietario único y gerente de la empresa, y, sobretodo, si además es el fundador. Esto suele ir asociado a la ausencia o a la resistencia a preparar un plan de sucesión ya sea escrito o explícito. Un número importante de empresas familiares vive el proceso de sucesión con una gran tensión familiar, especialmente por el incremento de la rivalidad entre padres e hijos, entre hermanos y/o entre diferentes accionistas o ramas familiares así como por la ansiedad que genera esta situación en los diferentes grupos afectados (personal no familiar, especialmente el de confianza del líder que traspassa el mando, familia, propietarios, clientes, proveedores)

Modelos de empresas familiares

Si se piensa que hay diferencias entre empresas familiares, debería plantearse también cuáles son los elementos, las variables que definen las diferencias entre las empresas familiares. De acuerdo a lo estudiado por Gimeno, Baulenas y Coma-Cros, se ha podido identificar cinco grandes categorías de empresas familiares, atendiendo a su nivel de complejidad y del grado de desarrollo de su estructura. Se efectuó un trabajo estadístico que permite identificar con claridad los siguientes modelos de empresa familiar:

1. Modelo Capitán
2. Modelo Emperador
3. Modelo Equipo Familiar

4. Modelo Familia Profesional

5. Modelo Corporación

Se puede resumir en el siguiente cuadro:

Modelo	Características
Capitán	PyMES gestionadas por el fundador
Emperador	Empresas y familias cohesionadas por un líder
Equipo Familiar	Familia extensa trabajando en una pequeña empresa
Familia Profesional	Poca familia dirigiendo una empresa compleja de forma profesional
Corporación	Familia compleja gobernando una empresa compleja

1. Modelo Capitán

Es, básicamente una PyME que va desde una pequeña empresa a empresas medianas. La complejidad de la empresa es baja. En cuanto a la familia, la complejidad también es relativamente baja, de alguna forma, la baja complejidad de la empresa se replica en la familia. El empresario comparte la propiedad con miembros de su familia (principalmente su cónyuge y más adelante con sus hijos), lo que hace que el número de propietarios es bajo. Son empresas “de fundador”, es decir, que son fruto del esfuerzo de una persona, y suelen durar mientras esta persona está llena de energía.

2. Modelo Emperador

El nivel de complejidad tanto en la familia como en la empresa es elevado. Como consecuencia del tiempo, la complejidad de la familia ha crecido y por tanto hay dos generaciones trabajando juntas, aunque el poder está en manos de una persona que lidera tanto la empresa como la familia. La propiedad está repartida entre distintos familiares que pertenecen a dos generaciones. El grado de desarrollo de la estructura es muy similar al del Modelo Capitán, lo que implica que son gestionadas en forma similar. La diferencia en complejidad entre Capitán y Emperador se debe, fundamentalmente a dos factores: el tiempo y los recursos del líder familiar. El paso del tiempo conlleva el aumento de la complejidad familiar. Al mismo tiempo, la complejidad de la empresa también es mayor.

3. Modelo Equipo Familiar

En este tipo de empresa familiar se observa una circunstancia que no se produce en ningún otro modelo, y es que la complejidad de la familia es superior a la complejidad de la empresa. El desorden que la complejidad familiar puede introducir en la empresa es limitado, en primera instancia porque se establecen restricciones al acceso de familiares a la empresa. Esta limitación es espontánea debido a la escasa dimensión de la empresa que hace que ésta no sea interesante para el desarrollo profesional de buena parte de los miembros de la familia, que optan por desarrollos profesionales alejados de la empresa. El nivel de desarrollo de la

estructura es medio, hay mayor diferenciación entre familia y empresa que en las empresas Capitán – Emperadpr. En el futuro, la complejidad familiar aumentará bastante por lo que el modelo entre en una situación de riesgo dado que la estructura actual difícilmente pueda absorber esta complejidad. Desarrollar la estructura podría ser una solución válida o la otra solución sería reducir el número de propietarios.

4. Modelo Familia Profesional

La empresa “Familia Profesional” tiene un perfil de complejidad inverso al del Equipo Familiar. La complejidad de la empresa es notablemente superior a la complejidad de la familia. Son empresas que han tenido un nivel de crecimiento y desarrollo relativamente alto, situándose a un nivel de complejidad media de empresa al mismo nivel, prácticamente que el Modelo Emperador. La diferencia con el Modelo Emperador radica en la gestión. Este modelo tiene el mayor número de familiares en puestos de dirección, pero estos familiares tienen un comportamiento profesional debido a la diferenciación que han creado en su estructura de relación familia – empresa. La familia es una familia gestora, se orienta hacia la gestión de la empresa, pero con altos índices de sofisticación en la gestión y en la estructura.

5. Modelo Corporación

La empresa corporación es la más desarrollada en cuanto a la dimensión familia y empresa. Es la más compleja como familia y como empresa y es la empresa con mayor antigüedad media. En general son empresas familiares en las que la familia ha evolucionado hacia la propiedad más que hacia la gestión. El hecho que haya familiares en la alta dirección es circunstancial. Aquellas empresas dirigidas por directivos familiares podrían evolucionar con facilidad hacia empresas con gestores no-familiares, también contempladas dentro de este modelo. El éxito en el tiempo es indiscutible. El paso del tiempo hace que sea el modelo dominante, ya sea porque los otros modelos evolucionan hacia éste con el tiempo o porque los otros modelos tienen tendencia a desaparecer.

Estructura – órganos de gobierno de la empresa familiar

Gestionar la empresa familiar es gestionar las relaciones de la empresa y su estructura de propiedad. Si pensamos en sociedades abiertas, pensamos en dar información a los accionistas, atender a los medios de comunicación, mantener contacto con los principales inversores, entre otras cosas. Sin embargo, la gestión de las relaciones familia-empresa tiene distintas características de la gestión de cualquier otra dimensión de la empresa ya que la naturaleza (relacionar con la definición que se dio anteriormente). Tiene que ver con la privacidad de las personas y las relaciones entre ellos. Por tanto los aspectos que se manejan están relacionados con su futuro, con ilusiones, expectativas, miedos, lealtades, ofensas, con sentimientos que se manejan en las empresas familiares. Por tanto, manejar estos contenidos requiere la capacidad de tratar razonablemente bien las relaciones interpersonales Gestionar las relaciones familia-empresa necesita sensibilidad para “darse cuenta” de los elementos que

están en juego. La gestión de la empresa familiar es un proceso permanente de desarrollo de la estructura de las relaciones familia-empresa aunque en este proceso se dan momentos de cambio en los modelos de este tipo de empresas.

El gobierno de la empresa familiar se ha asociado tradicionalmente a tres órganos distintos: Consejo de Familia, Consejo de Administración y Comité de Dirección. A ellos se les ha dotado de funciones diferentes como son el gobierno de la familia empresaria, el gobierno de la empresa y su gestión, respectivamente. La empresa familiar se crea desde la gestión. Un empresario crea y desarrolla una empresa. Suele ser el motor y el alma de la misma, el primer ejecutivo y también su propietario. Las decisiones de cómo se relaciona la familia con la empresa se van tomando según las circunstancias que valora dicho empresario. Lo mismo ocurre con el gobierno y la gestión de la empresa. Normalmente, en una empresa de este tipo no se distingue entre propiedad y gestión. El empresario toma las decisiones con su equipo directivo cuanto tiene dudas, consulta a un asesor o a una persona de su confianza.

La creación de un Consejo de Familia supone un cambio cualitativo. Implica que las decisiones relativas a la familia empresaria ya no las toma el empresario solo, sino que son fruto de una conversación y, quizá, un acuerdo entre el conjunto de los miembros influyentes de la familia.

Lo mismo ocurre al referirnos al Consejo de Administración. Su creación implica diferenciar la gestión del gobierno. Las decisiones estratégicas y la responsabilidad sobre la buena marcha de la compañía ya no son únicamente el compromiso del empresario, sino de un órgano colegiado. Implica que el primer ejecutivo, ya sea el propio empresario u otra persona, no puede gestionar la empresa y tomar las decisiones según su criterio sino que debe discutirlos con un consejo, éstas deben ser aprobadas y debe rendirse cuentas de los resultados de estas decisiones.

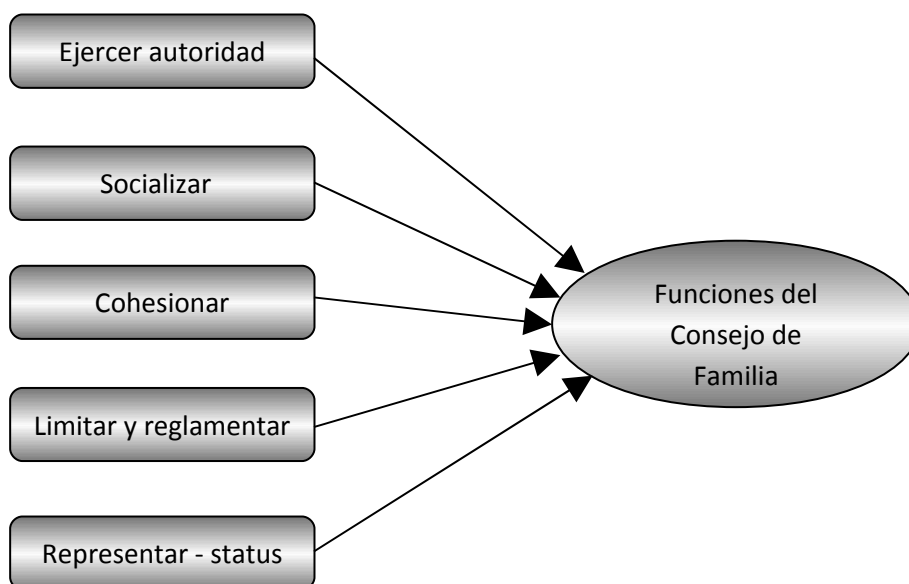
También la creación de un Comité de Dirección representa un cambio en la estructura institucional. Aunque la responsabilidad máxima de la gestión siga recayendo en el primer ejecutivo (con el nombre de Gerente General, por ejemplo), la creación de un Comité de Dirección implica la existencia de un grupo de altos directivos que, independientemente de su posición funcional en la empresa, dirigen la misma conjuntamente.

Estructura Institucional - Funcionamiento

El conjunto de órganos de gobierno tiene importancia como conjunto institucionalizado reglado a través del protocolo familiar, es decir, de un conjunto de reglas que permite el buen funcionamiento del Consejo de Familia y limita la “invasión” de la dinámica de familia en el Consejo de Administración.

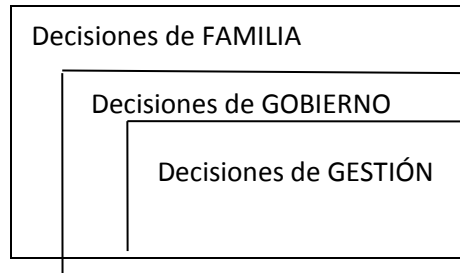
El buen gobierno tiene impacto muy importante en el Comité de Dirección. Un buen Consejo de Administración estimula enormemente el desarrollo del equipo directivo, hacen que el Comité de Dirección funcione notablemente mejor. El Consejo de Familia también favorece que la dirección de la empresa tenga un comportamiento más profesionalizado haciendo que el Comité de Dirección funcione mejor.

En la medida que cada órgano de gestión desarrolle mejor su función, la gestión de la empresa familiar estará más institucionalizada. Por este motivo es muy importante que el Consejo de familia funcione. La funcionalidad del Consejo de Familia no tiene que ser simbólica sino que tiene que reunirse.



Las funciones del Consejo de Familia son:

Ejercer la autoridad. El Consejo de Familia representa a la propiedad, y como tal, es el máximo nivel de autoridad. Debe decidir dónde se pone los límites como propiedad, es decir hasta dónde quiere ejercer directamente la autoridad y el resto de las decisiones competen al Consejo de Administración o al equipo gestor. Si el Consejo de Familia expande demasiado el ejercicio de su autoridad directa, muy probablemente sea incompetente. La jerarquía de las decisiones sigue el siguiente esquema:



Para esto, se requiere la construcción expresa de una jerarquía que no suele existir de forma espontánea. El poder en las empresas familiares suele estar en los gestores, dado que la gestión es el origen de la empresa. La empresa creció y se desarrolló en sus primeros momentos por su buena gestión, no por su buen ejercicio de la autoridad. El Consejo de Familia tiene como una de sus funciones, otorgar poder a los propietarios, de forma que sean los superiores jerárquicos por lo que esto demanda definir el papel de los propietarios. Este Consejo debe definir cómo se reparte el conjunto de poder entre los miembros de la familia, qué órganos de gobierno deberán existir, quién estará en ellos, quién estará trabajando en la empresa, en qué condiciones, etc. Es su responsabilidad definir cómo la familia va a obtener ingresos de la empresa, es decir, quién obtendrá salarios, en qué condiciones y cantidades y qué dividendos se repartirán. Entre las responsabilidades está la de definir qué miembros de la familia integrarán el Consejo de Administración. El Consejo de Familia deberá transmitir al Consejo de Administración un “encargo”, es decir, unos objetivos coherentes con la razón de ser (misión) de la empresa para esta familia. También tendrá que resolver las situaciones no previstas, por ejemplo, conflictos que podrá resolverlas directamente o aprobará o rechazará las propuestas que le formule el Consejo de Administración.

Socializar. El Consejo de Familia es un instrumento para que los miembros de las siguientes generaciones vayan conociendo lo que significa formar parte de la propiedad de la empresa familiar. El Consejo permite socializar entre sus miembros, especialmente a los jóvenes desde la post adolescencia, en este lugar los jóvenes aprenden a sentir y disfrutar de la empresa, a ejercer la responsabilidad de la propiedad, a asumir riesgos y a mantener la confidencialidad. La socialización tiene que ver también con la trasmisión de valores y tiene un componente formativo ya que implica velar porque todos los miembros de la familia tengan los suficientes conocimientos para entender cuáles son los vectores de generación de valor en una empresa.

Cohesionar. La cohesión de la familia en una empresa familiar debe darse a través de la construcción de un proyecto común que tenga la capacidad de atraer las voluntades de los individuos. El Consejo de Familia debe crear un sentido y un orgullo de pertenencia. Formar parte de una familia empresaria es un elemento de identidad para los miembros de la familia y confiere status social.

Limitar y reglamentar. El Consejo de Familia tiene también la función de crear los límites a la intervención de la familia en la empresa a través de reglas y límites. Es el lugar donde la familia empieza a poner límite, habitualmente primero en aspectos económicos (salarios, dividendos) y laborales (quién trabaja en la empresa familiar y en qué condiciones) para llegar con el tiempo a aspectos más sensibles como el poder o la Sucesión en la propiedad y la gestión o la misión de la empresa familiar. Una forma de crear límites es la elaboración de protocolos.

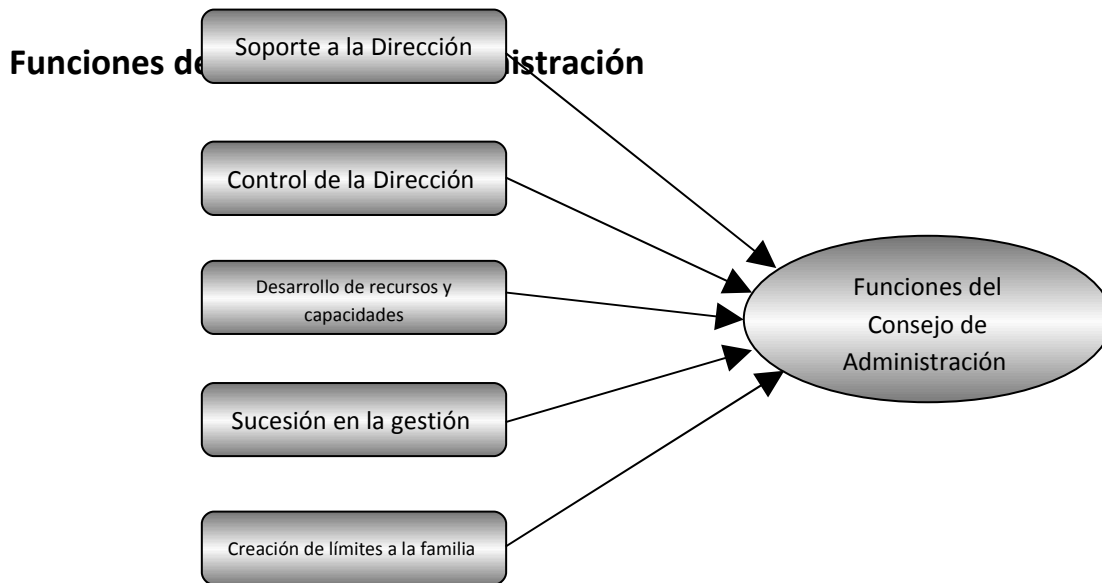
Representar – status. El Consejo de Familia es quien debe representar a la familia como institución en el entramado social en el que se mueva.

El Consejo de Administración

El Consejo de Administración es un órgano de gobierno que la empresa familiar tiene en común con empresas que tienen otro tipo de formas de propiedad, se asocia a empresas grandes, sociedades anónimas, cooperativas, entre otras.

No existe un acuerdo suficiente sobre cuál debería ser la composición del Consejo de Administración de la empresa familiar y cuál debe ser el número ideal de miembros. Los miembros de la familia deben estar en el Consejo de Administración en función de su competencia para desempeñar el cargo. Salvo en ocasiones excepcionales, es bueno que los consejeros que sean miembros de la familia tengan una posición de mayoría en el Consejo de Administración. Es importante que ningún consejero (ni de la familia ni ajenos a ella) se comporte como consejero dominical, es decir como consejero que representa a los propietarios que le han nombrado y por tanto se debe a ellos. Los consejeros deben ser nombrados por el Consejo de Familia y se deben a la institución.

El Consejo de Administración tiene que contar con miembros externos, ya que estos ponen freno a las discusiones que competen más al Consejo de Familia, por eso es recomendable definir el perfil de los consejeros en función de las necesidades que tenga la empresa en cada momento por eso deben tener calidad personal y profesional que les permita emitir su opinión y tomar decisiones. Los Consejos de Administración compuestos únicamente por miembros de la familia se dan en empresas simples y, en la medida que ganan en complejidad, suelen incorporar primero miembros de la empresa y más adelante, consejeros independientes. Respecto de la incorporación de ejecutivos de la empresa, ésta debe ser limitada pues cuando el ejecutivo desempeña el rol de consejero, está por encima del Gerente General y podría generarse conflictos.



Soporte a la Dirección. El asesoramiento y soporte a la dirección de la empresa es una función fundamental del Consejo de Administración. Aunque con frecuencia no se valora, el Consejo tiene una perspectiva más alejada de la empresa familiar que los miembros de la familia que trabajan en la empresa, lo que le permite darse cuenta de aspectos que éstos tienen dificultad de ver.

El Consejo de Administración debe dar soporte en aspectos como la definición de estrategias, el desarrollo del equipo de la alta dirección, la evaluación de proyectos y el control de riesgos. Su obligación no es solo que las decisiones sean técnicamente correctas, sino que se tomen también en el momento adecuado.

Control de la dirección. El monitoreo de la dirección es otra de las grandes funciones del Consejo de Administración. Monitorear significa velar porque el equipo directivo tenga el nivel de competencia adecuado y que gestione la empresa en la dirección que el Consejo de Familia desea.

Desarrollo de recursos y capacidades. Una función muy importante del Consejo de Administración es el desarrollo de las capacidades del personal, de los recursos de la empresa y que sean sostenibles en el tiempo. Esto implica reducir la dependencia que la empresa tiene

del emprendedor, del dueño de la empresa y desarrollar el segundo nivel de directivos, creando un equipo que sea capaz de llevar la empresa adelante sin necesidad que el emprendedor esté necesariamente delante de ella. Es decir, velar por la continuidad en el tiempo de la capacidad de competir de la empresa sin prescindir del emprendedor sino aprovechando sus capacidades pero potenciando otras.

Sucesión en la gestión. La Sucesión en la propiedad es responsabilidad del Consejo de Familia, pero la Sucesión en la gestión es responsabilidad del Consejo de Administración. Este órgano tiene que tratar de que la calidad de la gestión se mantenga en el tiempo en la empresa. Ello significa manejar de una forma flexible en el tiempo las distintas funciones de asesoramiento, control y desarrollo de recursos y capacidades.

Creación de límites para la familia. Es también función del Consejo de Administración servir como límite a la intervención de la familia en la empresa, en tanto que los criterios de familia se impongan a la lógica empresarial. Esto no significa que los miembros de la familia no deban estar en el Consejo de administración, sino que la posición no es de familia sino de gobierno. Por lo tanto, los miembros de la familia que estén presentes en el Consejo de Administración deben estar en función de consejeros competentes, es decir, con capacidad para conseguir los objetivos que se han marcado. Los miembros del Consejo deben representar al conjunto del Consejo de Familia, no a unos miembros, ramas o grupos de propietarios. Las diferencias que es lógico que haya entre ellos deben tratarse en el Consejo de Familia, de forma que se genere un único mandato hacia el Consejo de Administración.

El Comité de Dirección

El Comité de Dirección es el órgano al que corresponden las decisiones de gestión de la empresa. Tiene tres grandes niveles de funcionalidad en función del uso y contenido que le da el mismo el Gerente General. Por tanto, existen tres tipos de comité según su funcionalidad:

- Comité informativo
- Comité deliberativo
- Comité decisorio

Estos niveles son consecutivos lo que implica que el Comité deliberativo es también informativo y el decisorio es deliberativo e informativo.

El Comité informativo es aquel que el Gerente General utiliza para mejorar la coordinación de las actividades y la puesta en práctica de las decisiones. Este Comité se mantiene siempre en

una posición jerárquica superior al equipo directivo. El Comité es el lugar donde se comparte la información con el objetivo que los miembros estén mejor informado y entiendan de las decisiones que toma el Gerente General. La dinámica de este tipo de comité se apoya en los temas que el Gerente General propone, que habitualmente tienen que ver con seguimiento de las operaciones, valoración de disfuncionalidades operativas y puesta en común de decisiones y planes

El Comité deliberativo actúa como órgano de análisis de las situaciones. El Gerente General marca las pautas y los tiempos y toma las decisiones, pero esto no impide que en el Comité, además de compartir la información, se debatan las posibles opciones y se recomienden decisiones. La decisión recaerá finalmente en el Gerente General. Un buen funcionamiento de este tipo de comité implica libertad de criterio de sus miembros, es decir, que exista la posibilidad de discrepar tanto del Gerente General como del resto de los miembros del Comité.

Este tipo de Comité requiere una mayor calidad de profesional que el Comité informativo. Los directivos deben ser capaces de pensar en la empresa como un conjunto y desde la Gerencia General. Este tipo de Comité mejora la calidad de las decisiones y su puesta en práctica. Los comités deliberativos permiten un gran desarrollo del equipo directivo y también desarrollan la habilidad de tratarse de igual a igual entre ellos y con el Gerente General, volviendo a las jerarquías cuando abandonan este contexto.

El Comité decisorio tiene como función principal la toma de las máximas decisiones operativas de la empresa, por ende, son decisiones que se toman en forma colectiva. Es decir que, las grandes decisiones no las toma el Gerente General sino el Comité de Dirección siendo estas decisiones tomadas en consenso, por lo que en situaciones excepcionales el Gerente General tomará una decisión no aceptada previamente por el Comité de Dirección. Entonces, este Comité es el máximo órgano decisor de gestión en la empresa, aunque sea el Gerente General quien asuma las consecuencias de esta dirección institucionalizada. Este tipo de comité exige al Gerente General una capacidad de liderazgo importante. Requiere altos niveles de transparencia en la organización, lo que no siempre es fácil en la empresa familiar.

Diferenciación laboral – Problema de Agencia

La empresa y la familia constituyen dos sistemas de naturaleza diferente, donde las mismas personas ejercen diferentes roles. En la empresa familiar es frecuente que se confunda los roles y las reglas de un sistema a otro. La diferenciación laboral se refiere al grado en que los miembros de la familia que están activos en la dirección de la empresa lo están por formar parte de la familia o por su competencia profesional. En la medida en que los criterios de

familia estén más presentes en la decisión sobre la actividad laboral de la familia en la empresa, menor será la diferenciación.

La función de la familia es proteger, mientras que la de la empresa es generar valor. Ofrecer trabajo, es decir, puestos de dirección en la empresa es una buena forma de proteger a la familia. La dirección de la empresa permite proteger a los miembros de la familia al ofrecerles retribución y status social, es bueno ser gerente o director de la empresa. Esto, unido a la tendencia familiar hacia la igualdad, hace que exista una tendencia de la familia a “invadir” los puestos de dirección.

Una de las teorías económicas más vigentes en estos momentos, la Teoría de la Agencia, diría que es bueno que los propietarios y los que gestionan la empresa sean las mismas personas, puesto que esto evita que quienes gestionan la empresa trabajen para su propio interés y no para el de los propietarios, cuyos intereses se supone que deben defender. Este enfoque hace que los que trabajan en la empresa ocupen los puestos de dirección con capacidad gestora pero, cuando se produce esta situación porque se aplica un criterio de familia, es decir, ocupan el puesto solo porque pertenecen a la familia, el resultado es el debilitamiento de la empresa.

Aumentar la diferenciación entre familia y empresa implica introducir dos criterios básicos: la capacidad de seleccionar el perfil de competencias entre los miembros de la familia adecuado a las necesidades de la empresa y la rotura de la tendencia a la igualdad familiar.

El proceso de diferenciación laboral entre familia y empresa implica tres pasos:

1. Definir el grado de Diferenciación Familia-Empresa deseado. Hasta qué punto la familia quiere orientarse por un acceso muy selectivo y exigente a la empresa o se orienta hacia una mayor protección familiar.
2. Definir el perfil de competencias que requiere la empresa Requiere reflexionar sobre cuáles son los retos que debe asumir la empresa en el futuro y cómo va a afectar el tiempo a las competencias de los directivos actuales. Hay que vencer la tendencia a pensar que la empresa requerirá en el futuro alguien lo más parecido posible a la dirección actual.
3. Definir cómo se evalúa este perfil de competencias. Este aspecto es muy importante por el nivel de subjetividad que implica. Los padres y los cónyuges tienden a tener opiniones muy positivas acerca de quienes se evalúan, por motivos obvios.

En el caso que se quiera efectuar con rigor este proceso, hay profesionales que ayudan a realizar esta tarea y es importante que lo hagan por lo mencionado anteriormente, el nivel de subjetividad que implica.

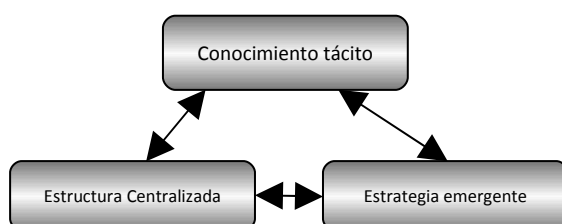
Profesionalización de las prácticas de gestión

El concepto de profesionalización habitualmente se entiende como el proceso de incorporación a la empresa familiar de ejecutivos ajenos a la familia. Esto no es profesionalización. Profesionalizar una empresa no tiene que ver con el origen de las personas que la dirigen sino con una disciplina, con una forma de gestionar que aborda distintos aspectos de contenido tales como los instrumentos que se utilizan, las estrategias y estructuras que se utiliza. La utilización de estrategias deliberadas implica que la dirección defina y comunique con claridad la estrategia de la empresa. Por el contrario, en general, el emprendedor poco profesional suele apoyarse en estrategias emergentes, es decir, estrategias que él tiene en su cabeza y que no necesariamente comparte con su equipo directivo porque se basa mucho en la intuición y eso es difícil de transmitir.

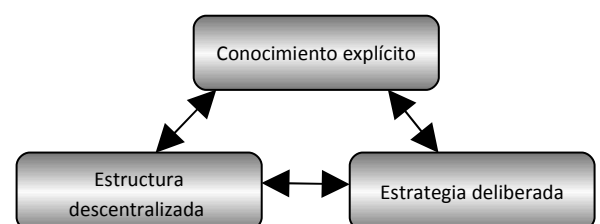
En lo que tiene que ver con la estructura de la empresa, la profesionalización implica creación de estructuras descentralizadas. La gestión del emprendedor se caracteriza por la centralización de las decisiones alrededor de su figura. Tomar decisiones permite mantener el control. Crear una estructura descentralizada significa que la organización sea capaz de tomar, ejecutar y controlar las decisiones más adecuadas y que todas ellas estén alineadas.

La empresa será más estable en la medida que tiene más profesionalizadas sus prácticas de gestión.

Gestión emprendedora



Gestión profesionalizada



Cambio generacional en la empresa familiar: sucesión

La sucesión enfrenta al fundador de una empresa familiar con una compleja serie de opciones:

- a. Designar a un miembro de la familia
- b. Designar a un presidente interino
- c. Designar a un manager profesional
- d. Liquidar la empresa
- e. Vender en bloque o en partes
- f. No hacer nada

Cada opción incluye su propia serie de ventajas e inconvenientes, oportunidades y riesgos. Además, el alcance e incidencia de las mismas variará de una empresa a otra de acuerdo con:

- la disponibilidad de los sucesores posibles, dentro y fuera de la familia que deseen y sean capaces de asumir el manejo de la empresa
- las necesidades de la familia, por ejemplo si el dinero necesario para el retiro del fundador se extraerá de la empresa
- las obligaciones tributarias personales y empresariales que surgen de las diferentes opciones
- la prosperidad y la dimensión de la empresa
- la situación general comercial y empresarial en el momento de la sucesión

La opción a) de designar para la sucesión a un miembro de la familia es particularmente atractiva en lo que concierne a los fundadores, si bien la opción b) y c) también implican mantener un control directo sobre la empresa. La opción d) significa la venta de todos los activos, pagar las obligaciones pendientes y despedir a la fuerza laboral. También es posible recuperar más dinero en caso de venderla como un negocio en marcha, opción e), o por último el fundador simplemente puede eludir el planeamiento de la sucesión al adoptar la opción de “no hacer nada”, y es aquí donde nos encontramos con la paradoja fundamental. Es la más costosa y destructiva de todas las opciones, si bien es de lejos la más difundida

El desafío de la sucesión

Desde un punto de vista racional, la sucesión debería ser un proceso evolutivo y planificado. Todos somos mortales, y se espera que los líderes tengan la responsabilidad, durante su vida activa, de identificar, entrenar e instalar a su sucesor, a fin de preservar la continuidad y prosperidad de la empresa. Debido a eso, resulta particularmente extraño que, a pesar de la lógica de esta transición aparentemente natural la opción de “no hacer nada” sea una de las que más frecuentemente adoptan los fundadores.

En Uruguay el 90% de los emprendimientos familiares no tiene un plan de sucesión y 87% carece de acuerdos que regulen las relaciones entre la empresa y la familia. Los datos surgen de una encuesta a 150 empresas realizada por la Clínica de la Empresa Familiar, que trabaja desde 2008 con la Cámara Nacional de la Alimentación y la Cámara Nacional de Comercio y Servicios con apoyo del BID. Trabaja sobre todo con fábricas de pastas, panaderías, carnicerías, kioscos y confiterías y, entre otras cosas le brindan orientación sobre cómo planificar el proceso de sucesión.

A los fundadores les cuesta irse. Incluso una vez que tomaron la decisión siguen yendo a la empresa una vez por semana, a menudo dando contraórdenes. Un 40% de los entrevistados teme por la continuidad de la firma y 56% no comenzó a pensar la sucesión. Según Franco, eso pasa mucho en sectores de clase media, donde los padres han forjado su propio negocio pero sus hijos tienen otras profesiones, es necesario trabajar para que converjan las expectativas de una generación y la siguiente.

Algunas investigaciones realizadas por Jeffrey Sonnenfeld pueden orientar acerca de las maneras en que los diferentes tipos de fundador se retiran de la empresa. Este autor descubrió que el estilo que adopta cada fundador para alejarse de la empresa es decisivo para determinar la efectividad de la siguiente generación en el manejo de la empresa familiar. Sonnenfeld concluyó que las formas de alejamiento responden a los siguientes perfiles que el denomina:

- a. Monarcas: procuran “morir en la posición de mando”; no abandonan su puesto hasta que se ven decisivamente forzados a hacerlo por muerte o una rebelión palaciega
- b. Generales: son desalojados por la fuerza, pero inmediatamente comienzan a maquinan su retorno, irrumpiendo inesperadamente para “salvar” a la empresa

c. Embajadores: abandonan su puesto elegantemente y desde su “retiro” actúan con frecuencia como consejeros, por ejemplo en la junta directiva, y evitan cualquier interferencia en la acción de su sucesor

d. Gobernadores: “gobiernan” la empresa por un plazo limitado, se retiran y buscan otras salidas vocacionales. Después del retiro, mantienen poco, o ningún contacto con la empresa.

Describir estos cuatro estilos de alejamiento es como mostrar un espejo en el cual los fundadores pueden reconocer algunas de sus propias cualidades y defectos y puede ser un paso para comenzar a entender los factores psicológicos que hacen que la sucesión sea un problema tan difícil de enfrentar.

Se pueden analizar una serie de factores que conspiran contra la planeación de la sucesión:

- **El fundador:** es, en la mayoría de los casos el individuo que creó la empresa de la nada y que, más que ninguna otra persona relacionada con la empresa debe enfrenar poderosos impedimentos psicológicos para planear su retiro.

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

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

Pérdida de identidad; el propietario suele identificarse firmemente con la empresa, considerándola como una prolongación de sí mismo, y como un logro personal que determina su lugar en el mundo. Walter Wriston, ex presidente del Consejo de CITICORP dijo “Cuando uno se jubila, pasa del “quien es quién” al “quien es ese”? Para los fundadores que no conocen otra cosa en la vida que no sea el éxito obtenido con su trabajo duro, el temor convertirse en el ¿“quién es ese”? después de dejar su puesto es una perspectiva devastadora

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

Incapacidad para elegir entre los hijos

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

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

- **La familia:** también ejerce una serie de presiones para impedir el proceso.

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

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

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

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

A continuación se expondrán algunas medidas específicas que pueden servir de ayuda a los fundadores para manejar el planeamiento de su sucesión.

Como manejar la sucesión con éxito

Para que la sucesión sea exitosa debería seguirse los siguientes pasos:

1. **Iniciar oportunamente el planeamiento:** la sucesión no debería ser un suceso sino un proceso cuidadosamente planeado que se lleva a cabo a través del tiempo. Lo ideal es que la transición del dueño sea gradual y casi imperceptible, desde su posición de responsable de la empresa a presidente de la junta directiva o su retiro

definitivo. Mientras tanto los sucesores progresan en sus funciones, ganan el respeto y la confianza del propietario y éste gradualmente se adapta a su nuevo papel, en lugar de ser abruptamente reemplazado en su posición de autoridad.

2. **Redactar un plan para la sucesión:** la existencia de este documento formal sobre el cual todos están informados y han sido consultados, reducirá significativamente las posibilidades de dudas o malentendidos. El plan debería incluir un programa detallado de cada fase donde se especifique cómo se va reduciendo la participación del fundador, mientras se amplían las funciones y responsabilidades de su sucesor, a través del entrenamiento.
3. **Comprometer a la familia y a empleados en su propuesta:** es responsabilidad del fundador iniciar y liderar el proceso de planeamiento de la sucesión, pero hay que dar una oportunidad a todos los que están comprometidos con el tema de discutir sus ideas y temores en forma abierta. Se puede organizar una reunión acerca del tema con la presencia del propietario, algunos miembros seleccionados de la familia y los empleados de confianza, y este grupo será responsable de desarrollar el plan de sucesión y supervisar su realización
4. **Sacar ventaja del asesoramiento externo:** el planeamiento de la sucesión requiere decisiones que el fundador deberá tomar una sola vez en su vida, y por tanto es importante no escatimar esfuerzos en la búsqueda de personas que le puedan orientar y ayudar a tomar las decisiones apropiadas
5. **Realizar un proceso de entrenamiento:** una vez que los hijos han completado su formación se los puede alentar a obtener una experiencia de trabajo extensiva en otra organización, preferentemente dentro de la misma industria antes de invitarlos a unirse a la empresa familiar. Luego el entrenamiento “in situ”, donde podrán comenzar desde la realización de tareas elementales o no, de acuerdo a cada situación. Además hay que tener en cuenta que los padres suelen ser los peores maestros, debido al compromiso emocional, por lo cual es positivo alentar a los hijos para que busquen otro instructor dentro de la organización de modo que su rendimiento no esté influido por la relación familiar
6. **Anunciar su retiro oportuno:** un compromiso público con una fecha precisa de partida, incluido en un plan sucesorio, ayudaría a reducir las posibilidades de malentendidos o demoras.
7. **Hacer planes para su retiro:** el fundador tiene que prepararse emocional y financieramente para una nueva etapa de su vida que ya no se va a desarrollar exclusivamente en torno de la empresa familiar.

Planeamiento estratégico

A la hora de realizar el planeamiento estratégico en una Empresa Familiar, es necesario considerar aspectos específicos que caracterizan a este tipo de empresas: los objetivos del empresario familiar y los objetivos de su familia.

Es frecuente que el empresario familiar tome decisiones en función de objetivos y circunstancias que afectan a su familia a lo largo del tiempo por lo que el condicionamiento emocional suele ser más fuerte que en una empresa no familiar y determinará buena parte de las decisiones a tomar. Este hecho representa una carga difícil para el empresario quien además de pensar en la evolución estratégica de su negocio deber considerar el futuro de su legado familiar.

La consecuencia habitual es que surjan intereses sumamente poderosos pero tal vez incompatibles entre sí: ¿es posible mantener el liderazgo en el mercado manteniendo la dirección ejecutiva en manos de un miembro de la familia? ¿Se puede mantener un retorno sobre la inversión apropiado permitiendo el ingreso de toda una generación en la gestión de la empresa?

A partir de estos ejemplos se desprende la importancia de jerarquizar los objetivos. Para ello, es necesario que el empresario y su familia encuentren un ámbito de discusión de sus expectativas respecto al futuro de la familia y de la empresa. Este desarrollo va transformando a la familia propietaria de un negocio en una familia empresaria.

John Ward destaca que el primer paso en la planeación estratégica familiar es verificar el compromiso de la familia con el proyecto. Para asegurar un compromiso real, es fundamental que la familia se involucre con la realidad de la empresa y contraste sus expectativas con las del desarrollo esperado del negocio. Esto es especialmente importante para la “generación siguiente” ya que es esta la que deberá convivir en el futuro con las decisiones que se toman en la actualidad.

Proceso de planificación familiar

Etapas

- **Evaluar la situación actual:** esto significa considerar el estado de la empresa y de la familia, incluyendo aspectos como el Management vigente, la organización de la

propiedad, la relación de la familia con la empresa y la función de los empleados no familiares.

- **Establecer y desarrollar la política de la familia**, comenzando por sus metas a largo plazo para la compañía. Por ejemplo, seguirá siendo una empresa familiar, o la familia contempla la posibilidad de vender o transformarla en una propiedad colectiva? En vista de eso, las políticas deberían abarcar el aspecto crítico de las relaciones familia-empresa, así como el compromiso de sus miembros en la firma, la participación en la misma (acciones), y la sucesión del Management. Se detalla una lista de factores que vale la pena considerar en esta etapa de la planificación:

Metas de largo plazo

- ¿Cuáles son los objetivos de la familia para la empresa?
- ¿Conservaría en la familia?
- ¿Venderla, llegado el caso?
- ¿Transformarla en una empresa colectiva?

Filosofía del Management

- ¿Los intereses de la familia son más importantes?
- ¿Los intereses de la empresa son más importantes?
- ¿Una combinación de ambos? Y de ser así, cómo?

Miembros de la familia en la empresa

- ¿Cuál debería ser el criterio para el ingreso?
- ¿Debe permitirse el ingreso de los yernos y nueras?
- ¿Cómo determinar los roles de cada miembro de la familia?
- ¿Cómo deben ser remunerados los miembros de la familia?
- ¿Cómo debe ser evaluado su rendimiento?
- ¿Qué pasa si los miembros no llegan a nivel apropiado?

Participación en la propiedad

- ¿Quiénes estarían facultados para poseer acciones en la compañía?
- ¿Quiénes tendrán derecho de voto en la gestión de la empresa?
- ¿Quiénes participarán en los futuros incrementos del capital accionario?
- ¿Cuál puede ser la política de dividendos?
- ¿Qué pasará con relación a la participación en la propiedad en la generación siguiente?
- ¿Se debe tratar a los miembros activos de diferente manera que a los inactivos?

Sucesión del Management

- ¿Cuál será el criterio para elegir al próximo líder?
- ¿Cuándo tendrá lugar la transición?
- ¿Qué se debería hacer en caso de una elección desacertada?
- ¿Cuáles son las aspiraciones del dueño para su retiro?
- ¿Cómo le puede ayudar la familia a lograrlas?

Relaciones dentro de la familia

- ¿Qué responsabilidades tendrán los miembros hacia los otros?
- ¿Cuál es la mejor manera de generar un clima que aliente la colaboración y el respeto mutuo?
- ¿Cómo se deberían encarar las diferencias dentro de la familia?

Otros temas

- ¿La empresa debería contar con directores independientes?
- De ser así, ¿cómo se debería relacionar la familia con ellos?
- ¿Cómo se puede asegurar la estabilidad de los empleados leales?
- ¿Qué papel debería desempeñar la empresa en la comunidad?

La intervención de un profesional externo, que aporte un punto de vista objetivo a esta etapa crítica del proceso de planificación puede ser muy positiva

- **Plan de acción:** este incluirá la identificación de los miembros responsables de la familia para realizar los aspectos particulares del plan (quién organizará las reuniones del consejo de familia, quién mediará en caso de conflicto entre los miembros, etc), la fijación de un plazo para ejecutar el plan, y la decisión de cómo se supervisará, controlará y evaluará dicha ejecución
- **Ejecución**
- **Supervisión y control**

Protocolo familiar o la “Constitución familiar”

Es una buena idea para las familias registrar las conclusiones de su planeamiento estratégico en un documento escrito: la “constitución” familiar, básicamente una enunciación que explica en forma clara los valores de la familia y sus políticas con respecto a la empresa. Esta constitución familiar, o protocolo familiar, o estatuto familiar se refiere a aquellas normas que pretenden clarificar de forma explícita la misión y los valores de la familia empresaria así como establecer las normas de interacción de la familia con la empresa de la familia y con el patrimonio familiar. Su existencia clarifica el funcionamiento pero no evita la existencia de conflictos, especialmente si el protocolo no se adapta a los cambios que experimenta tanto la familia y la empresa como el contexto social y de esta forma criterios que parecen coherentes en un momento determinado, pueden ser arbitrarios en otro. Muchas familias, después de una larga deliberación están en condiciones de redactar el primer borrador de dicho documento, que más tarde podrá ser ratificado por todos los miembros de la familia en el transcurso de una reunión del consejo.

Desde luego, es posible que no todos los miembros estén de acuerdo con cada cláusula de la constitución pero al menos se habrán considerado, discutido y redactado las normas, y la familia podrá evitar la confusión que genera la ambigüedad. Asimismo el retiro debería ser el comienzo y no el final de la comunicación familiar. Debería fijarse un cronograma para las futuras reuniones que se efectuarán por lo menos una vez al año, y en las cuales se podrá revisar la constitución y , de ser necesario, agregar enmiendas. Las familias que enfrentan el futuro unidas, y que tienen claramente definidas sus metas y políticas con respecto a la empresa, tienen muchas más posibilidades de éxito que las que solo reaccionan ante los acontecimientos.

Así como cada familia y cada empresa es distinta, ya sea en las interrelaciones entre sus miembros, la manera de organizarse, sus valores y principios, cada protocolo será diferente. Cada protocolo debe desarrollarse a la medida de cada familia, pero como norma general en él pueden incluirse los siguientes aspectos:

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

- Vigencia y condiciones para la modificación del protocolo

La inclusión, desarrollo y profundización de estas cuestiones estará vinculada a los valores y creencias de la familia empresaria. Por ello, antes de formular el protocolo es necesario clarificar si la filosofía de la empresa familiar debe estar orientada hacia el predominio de los criterios familiares sobre los empresariales o viceversa, los profesionales sobre los familiares.

Estructura del Protocolo Familiar

Una de las maneras de organizar el contenido antes descrito es a través de diferentes capítulos, cada uno de ellos dividido a su vez en artículos. Dentro de los capítulos, a manera de ejemplo, se podría estructurar de la siguiente manera:

- 1) *Introducción*: donde se incluyen aspectos referidos a antecedentes de la familia, datos de su historia y aspectos fundacionales y de gestión de la empresa. También se pueden incluir valores y principios propios de la empresa y de la familia, su cultura y ética
- 2) *Componentes del grupo familiar*: se mencionan los miembros que forman parte del grupo, situación familiar y personal de cada uno así como también sus grados de participación en el patrimonio de la empresa y la forma de colaboración que prestan a la misma.
- 3) *Estructura y organización / relaciones Familia-Empresa*: en este capítulo se pueden establecer las reglas de funcionamiento y de ejercicio de la propiedad. Se regula las condiciones para ser socio, políticas de retribución y de distribución de beneficios, así como la estructura de la familia y de la empresa. Se deberá definir qué tipo social tiene la empresa (sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, etc.), cuál es su patrimonio, capital y cómo se distribuye el mismo.

Específicamente se deberán establecer y regular los diferentes órganos de gobierno, separando aquellos cuya función es empresarial de aquellos que exclusivamente regulan aspectos de la familia en su relacionamiento con el negocio. Entre los de carácter empresarial podemos tener: Junta General, Consejo de Administración, otros órganos

En lo que respecta a la familia, será favorable establecer diversos ámbitos para regular la relación familia-empresa y reglas que definan las tareas que tendrán los miembros de la familia dentro de la empresa, como por ejemplo, qué tipos de estudios, experiencia y capacidades deberán tener para ingresar a trabajar en la empresa, que no se permita la subordinación entre parientes de grado muy próximo, etc.

Entre los órganos de carácter familiar podemos tener: Asamblea familiar, Consejo de familia y otros órganos.

- 4) *Acciones y su transmisión:* en el caso de que la empresa maneje acciones o partes sociales es necesario que se prevea la posibilidad de la transmisión de las mismas, por lo cual se deberá establecer las restricciones que se crean convenientes a los efectos de evitar que se traspasen a no miembros de la familia
- 5) *Sucesión de los fundadores:* se debe prever la forma en que la generación anterior dejará paso a la nueva, definiendo cómo se dará el retiro y a su vez la forma en que se designarán a sus sucesores a través de los órganos familiares y/o empresariales. También se deberá indicar la situación de los fundadores luego de sucedidos. Deberá preverse también el caso de fallecimiento, incapacidad o cualquier otro supuesto de carácter sorpresivo.

La empresa familiar latinoamericana

Actualmente, en América Latina se atraviesa un momento crucial en la historia de las empresas familiares debido a las presiones de la competencia y a las transiciones generacionales. En un estudio efectuado por Lansberg y Gersik, con empresas a las que asesoran, arriban a algunas conclusiones. Los temas que se destacan son el retiro del patriarca con su consiguiente problema de quién lo sucederá y la gestión de conflictos. Ambos problemas son intrínsecos a cualquier empresa familiar, no importando a qué región pertenece pero no es un tema menor ya que el ambiente cultural de cada región condiciona la manera que reacciona la empresa ante los desafíos a que se enfrenta.

En lo que tiene que ver con crecimiento y continuidad, aspectos tan importantes, sobretodo la continuidad, pilar básico en la empresa familiar, la cultura juega un papel preponderante. Se habla de cultura fuerte o débil y dependiendo de cuán arraigadas sean las tradiciones, normas y costumbres en la empresa familiar, es el impacto que tendrá en la institución a largo plazo. De acuerdo a lo que expresan estos autores, si nos referimos a “América Latina” globalmente, corremos el riesgo de homogeneizar llegando a caricaturizar la gran diversidad de culturas y subculturas en una región tan extensa. Sin embargo, existen algunos factores culturales comunes: la integración histórica de tres corrientes culturales (la indígena, la europea – española y portuguesa – y la africana); idiomas compartidos (castellano y portugués), la influencia del Catolicismo, y la historia postcolonial, con sus marcados ciclos económicos y sus correspondientes revoluciones populistas y golpes autocráticos. Los autores profundizan en los factores culturales que tienen una incidencia más amplia en las empresas familiares latinoamericanas dado el actual entorno de negocios donde las presiones competitivas son un elemento preponderante. El estudio proviene de 50 importantes familias empresarias de 14 países de América Latina, desafortunadamente no incluye a Uruguay. También surge del contacto con otras experiencias familiares a través de programas educativos para familias empresarias que han impartido en una variedad de universidades como Brasil, Chile, Argentina, Venezuela, Costa Rica y México, entre otros. Las características de las empresas que han estudiado corresponden a grupos económicos diversificados y controlados estrechamente por sus familias dueñas.

En base a este estudio se establecen tres principales desafíos:

- De la continuidad interna (se relaciona con la necesidad de contar con estructuras formales de poder compartido).
- Del control patriarcal (se relaciona con el apego de las familias a los modelos tradicionales de sucesión y liderazgo).
- De los procesos (incluye problemas tales como la comunicación, la gestión de conflictos, la integración de las mujeres y la incorporación de directores y ejecutivos externos).

El desafío de la continuidad interna

Muchas prominentes empresas familiares en la región fueron iniciadas por una generación de fundadores que ahora se acerca a la edad de jubilar. Estos emprendedores compartían un excepcional conjunto de características: resistencia frente a reveses iniciales, alta tolerancia a la incertidumbre del entorno y una incansable dedicación al trabajo, pero también una obstinación con la privación de la empresa, una confianza en su propio juicio que a menudo excluía las opiniones de otros y un modelo de organización controlador y centralizador. Hoy, a medida que estos fundadores han envejecido y se retiran, con renuencia pero lo hacen, el control de la propiedad que estaba en manos de un individuo o de unos pocos accionistas se está diluyendo entre ramas familiares. La atomización de la propiedad y del control fuerza una “democratización” inevitable del proceso de gobierno, lo que requiere lograr un considerable grado de confianza, responsabilidad, transparencia y colaboración para funcionar eficazmente.

La red social latinoamericana está organizada en una serie de círculos concéntricos donde la familia nuclear ocupa el centro, seguida de cerca por la familia extendida, luego por los amigos personales y finalmente por los asociados de negocios en las pacas exteriores. La lealtad a la familia y el respeto por la autoridad de los mayores son valores fundamentales. Para los latinoamericanos, el mundo más allá de las redes familiares y personales no es un mundo en el que sea fácil confiar, lo que se justifica en parte por la fluidez y volatilidad del entorno social y económico de la región. El compromiso implícito con las relaciones familiares y personales es tal que cuando los requisitos emocionales y prácticos de los lazos familiares chocan con reglas y acuerdos, estos últimos son acomodados para ajustarse a las relaciones.

No es que no quieran adoptar modelos de gobierno estructurado pero en forma moderada, el supuesto implícito de que “las reglas están hechas para romperse”, particularmente cuando interfieren con las necesidades y aspiraciones de los seres queridos. Las políticas son vistas como un marco general para guiar la aplicación de justicia, más que como un contrato rígido. Las ramas familiares se apoyarán en las secciones que responden a las necesidades particulares de sus parientes más cercanos y defenderán la no aplicabilidad de las secciones contrarias a sus intereses. Esto conduce a enormes costos de operaciones (conflictos, decisiones retrasadas, tiempo invertido) a medida que los acuerdos se discuten una y otra vez a la luz de las cambiantes dinámicas emocionales o intereses políticos de cada rama familiar.

El desafío del control patriarcal

Profundamente arraigada en la psique latinoamericana está una propensión, cuando no una reverencia absoluta, hacia sistemas jerárquicos de autoridad patriarcal centralizada. El arquetípico “cacique”, el “patrón” ibérico y el “jefe” africano se combinan en un conjunto básico de supuestos respecto al ejercicio idealizado del poder y la autoridad. Los autores cuando mencionan autoridad patriarcal hacen referencia al liderazgo carismático de un solo individuo, normalmente la poderosa figura paterna del fundador (o su sustituto en generaciones posteriores) que es visto como el integrador y salvador del sistema, combinando el control simbólico y el control operacional.

El patriarcado, con su mezcla de amor, respeto y miedo, está tan arraigado que a menudo el solo intento de involucrar a la siguiente generación en el diseño de una estructura de gobierno para el futuro puede ser malinterpretado como un irrespetuoso desafío a la autoridad establecida, aumentando la ambivalencia frente al proceso de cambio. El patrón histórico de surgimiento de la empresa familiar en América Latina ha sido el de empresarios individuales que conquistan y protegen el predominio exclusivo en una industria o mercado específico. En muchos casos la identificación de la familia con el producto o servicio es intensa y perdura por generaciones. Muchos de estos patriarcas empresariales tienen una estatua heroica en sus respectivas familias y países. La consecuencia de este modelo patriarcal ha sido que, en cada generación la tarea primaria sea encontrar al nuevo líder simbólico y operacional que preserve lo mejor posible la estabilidad del sistema y que pueda garantizar el predominio de mercado y la distribución ininterrumpida de las ganancias económicas entre los miembros de la familia extendida. El primer esfuerzo de muchas familias es tratar de identificar y cultivar al futuro líder con tal convicción que la transición generacional parezca predeterminada y no sea traumática. Algunas familias tienen la extraordinaria suerte de contar con un sucesor que se ajuste al modelo exigido, sin embargo, la mayoría de las familias empresariales tradicionales debe resignarse y renunciar a su sueño de un líder carismático ideal.

Cuando no surge tempranamente ningún candidato apropiado, o cuando el elegido falla, muchas familias establecen un sistema de gobierno más participativo pero esto es sólo en apariencia. Por ejemplo, pueden establecer un consejo de administración, incluso con mayoría de directores independientes o con un presidente externo a la familia, establecer consejos familiares y profesionalizar el liderazgo ejecutivo. Pero psicológicamente la familia no acata la estructura, los directores externos nunca reciben plena confianza de la familia ni son invitados a las discusiones fundamentales sobre la propiedad, que suelen realizarse de manera informal entre los principales miembros de la familia.

Apartarse del modelo patriarcal requiere entender otras maneras de ejercer el liderazgo y la autoridad. Con demasiada frecuencia, las transiciones generacionales se enmarcan en términos de “quién será el sucesor?”, cuando la pregunta apropiada es “¿Qué solución de liderazgo es consistente con las demandas del futuro?”. La gestión eficaz de las estructuras de gobierno exige una constelación de líderes situados en diferentes partes de la estructura y que trabajen en conjunto para proveer de dirección, responsabilidad y control. Requiere de individuos que entiendan el liderazgo no como un premio por el cual competir, sino como una función coordinada que está a cargo de personas en diversas partes de la estructura. Estos

líderes deben estar profundamente comprometidos con los intereses de todos los accionistas y estar dispuesto a actuar como puentes entre las distintas ramas y subgrupos funcionales que componen una red familiar compleja.

El desafío de los procesos

Las familias latinoamericanas no tienen como los americanos el enfoque de enfatizar tanto la estructura como los procesos de gobierno, además no promueven los consejos de administración independientes, los consejos familiares participativos y las asambleas periódicas, enfatizan la comunicación familiar, la gestión de conflictos, el desarrollo y la selección rigurosa de futuros líderes y el diálogo sobre temas tales como valores familiares y objetivos estratégicos, necesidades de liquidez y el papel de buenos ejecutivos y consejeros externos a la familia. Para las familias latinoamericanas los acuerdos legales entre accionistas y las políticas de gobiernos son tangibles y prioritarios, mientras que los procesos de gobierno son efímeros y secundarios. Por ello, sólo una vez que las estructuras están en su lugar (es decir, los consejos familiares, las políticas han sido diseñados, organizados y lanzados), la importancia de gestionar el proceso se hace evidente. Muchas familias equivocadamente pasan por alto o evaden activamente la necesidad de adquirir las habilidades inherentes a gestionar los procesos eficazmente en el contexto organizacional de un sistema de gobierno complejo y más democratizado. De hecho, en estas estructuras, la comunicación abierta, la negociación, el consenso, el compromiso, la confianza y el poder compartido no solo son deseables, sino que son esenciales. Al igual que un motor sin aceite, incluso una estructura de gobierno idónea no marcha sin el compromiso familiar con un proceso constructivo. Lansberg y Gersik han identificado cuatro procesos aplicables a la realidad latinoamericana:

- ✓ Comunicación interpersonal y grupal
- ✓ Gestión de conflictos
- ✓ Integración de las mujeres
- ✓ Resistencia a los externos

Comunicación interpersonal y grupal

En América Latina el estilo de resolución de problemas es influenciado fuertemente por el concepto de orgullo. Una vez que un individuo define públicamente una posición sobre algo, es muy difícil que reconsidere esa posición sin sentir vergüenza. Admitir un error en el propio argumento o cambiar de punto de vista, incluso como resultado de nueva información, puede ser visto como humillante. Esto hace difíciles la generación de ideas y alcanzar una comprensión común. Además existe el secretismo dentro de la familia extendida, puesto que compartir información es visto como una invitación a críticas y cuestionamientos, en lugar del primer paso hacia la solución del problema. Es vital para el éxito de las estructuras más complejas de gobierno que las nuevas generaciones de empresas familiares desarrollen sus habilidades de comunicación y al hacerlo aumenten la transparencia y el flujo de información entre los accionistas.

Gestión de conflictos

Varias características culturales interfieren con la gestión de conflictos en esta zona. En primer lugar, muchas familias latinoamericanas hacen lo imposible por evitar el conflicto. Existe el temor generalizado a expresar emociones demasiado intensas en una discusión interpersonal ya que sería devastador para el grupo. Neutralizar las emociones no es del todo aconsejable pero la tensión se desactiva muchas veces a través del humor.

La tendencia a establecer políticas y acuerdos sólo para evadirlos más adelante es en parte reflejo del proceso que las familias latinoamericanas siguen para alcanzar esos acuerdos.

Integración de las mujeres

Aunque ha habido un cambio considerable en la presencia de mujeres en la dirección de empresas, la brecha de género en las empresas familiares latinoamericanas sigue siendo grande. Ya sea en la gestión o en el gobierno corporativo, en la mayoría de los países sólo pocas han alcanzado posiciones de liderazgo. Es más bien una cuestión de territorio: en general se piensa que el lugar de liderazgo apropiado para la mujer es el hogar y la familia. En parte es porque existe un poderoso sentido de que las familias son la arena más importante de la vida y que sus recursos necesitan protección.

En el ámbito de la propiedad familiar la situación es aún más compleja, pero está evolucionando. Hoy es más común que las hijas hayan heredado la propiedad de padres fundadores y actúen como directoras. De hecho, en muchas de estas familias son ellas las que han promovido el proceso de cambio. A menudo son ellas las que primero detectan los desafíos sistémicos que la continuidad plantea para sus familias y quienes tienen las habilidades interpersonales necesarias para negociar el proceso de transición. Sin embargo, las mujeres con frecuencia son forzadas a ejercer su influencia mediante canales informales y de formas que socavan su autoridad en el sistema.

Resistencia a los externos

Se debe lograr un equilibrio óptimo entre los valores de la familia y la gestión profesional.

En el ámbito latinoamericano se tiende a llevar lo emocional a la empresa, aunque algo de lo emocional hay que fomentar para generar lealtad y compromiso, también puede inducir a la desconfianza en los que no pertenecen a la familia. La fusión entre empresa e identidad familiar conduce a una exageración de su carácter de "especial" y por tanto la unión en la que se concibe a la empresa como subproducto de la familia y finalmente, el que los empresarios traspolen la jerarquía de títulos e influencia en la familia a la empresa, desincentiva a entregar esos roles a los ejecutivos externos. A medida que la propiedad se traspasa de generación en generación y el número de propietarios se amplía, la demanda por posiciones en la estructura también aumenta, lo que hace aún más difícil la inclusión de externos e incluso genera dinámicas destructivas dentro de la familia propietaria.

Reafirmando los conceptos vertidos por Lansberg y Gersik, John A. Davis expresa que los desafíos que enfrentan las empresas familiares son sorprendentemente similares en todo el mundo, las motivaciones básicas de las familias son parecidas pero algunas se diferencian

producto de la cultura y las leyes locales. La cultura contribuye a la estructuración de las prácticas de negocios de la familia y de la empresa.

Las estructuras de gobierno en red

El empresario familiar tiende a pensar que los problemas que vive su empresa familiar solo se dan en su empresa y en su familia y generalmente no tiene espacios formales donde junto a verdaderos pares pueda compartir sus vivencias y escuchar las experiencias de otros.

Las estructuras de gobierno en red (EGR) son una herramienta que le brinda a los empresarios familiares elementos concretos para enfrentar las dificultades inherentes al negocio familiar, fomentando su profesionalización. Los integrantes de cada EGR trabajan en encontrar soluciones y definir un Proyecto de Mejora que genere impactos concretos en la dimensión empresa y en la dimensión familia. Constituyen un espacio de encuentro entre pares para poder dialogar y de forma vivencial romper con estereotipos absolutamente naturales en cualquier empresario familiar. Es por ello que cuando en las EGRs un empresario familiar cuenta una experiencia que hasta entonces creía que sólo le ocurría a él, recibe de sus pares respuestas tales como “pero eso a nosotros nos pasaba, hasta que comenzamos a hacer... y encontramos la solución”.

En Uruguay el Centro de Empresas Familiares de la Cámara Nacional de Comercio y Servicios trabajó en el desarrollo de una metodología específicamente diseñada para que las EGRs resguarden la confidencialidad al tiempo que permite expresar todas las necesidades que viven los empresarios familiares.

En las EGRs no se habla ni de cuánto se facturó o cuán dificultoso fue abrir un nuevo nicho de mercado. Se habla de temas como la dificultad de comunicarse entre los integrantes de la generación al mando y la próxima generación, o la importancia que constituyó la conformación de una reunión formal para lograr involucrar a la familia en la gestión de la empresa. Abordar este tipo de temas son los que verdaderamente permiten encontrar soluciones a problemas específicos que viven las empresas familiares uruguayas.

Bibliografía:

- La empresa Familiar- Peter Leach

Ediciones Granica SA 1999

- La Continuidad de la Empresa Familiar- Joan M. Amat

Ediciones Gestión 2000 SA

- Trabajo monográfico “Diagnóstico de Empresas Familiares MIPYMES y Protocolo”. Autores: Natalia Alonzo, María Paula López y Mauricio Reyna- Tutora: Cra. Elvira Domínguez

- Cuando el fundador de la empresa no quiere jubilarse y no lo reconoce- Steven Berglas- Harvard Business Review- Enero 2009

- Sello de Familia- Cultura y Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar Lationamericana- Ivan Lansberg y Kelin E.Gersick- Harvard Business Review- Agosto 2006

- Dentro del ADN de la Empresa Familiar- John A. Davis- Harvard Business Review- Agosto 2006

- Las Estructuras de Gobierno en Red-Lic Gonzalo Acuña- Revista Comercio Exterior Nº 85- Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay/ Abril 2010

- Planeamiento Estratégico en la Empresa Familiar- Rodolfo Gioscia- Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay/ Diciembre 2010

- Herramientas de control y planificación para la Empresa Familiar- José Ignacio Prego- Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay

- La realidad de la Empresa Familiar- Salvador Rus Rufino- Revista Comercio Exterior Nº79-Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay/ Agosto 2009
- Prevención de conflictos en empresas familiares- Psic. Wildo Perdomo- Revista Comercio Exterior Nº 80- Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay/ Setiembre 2009
- Mayoría de firmas familiares no tiene un plan de sucesión- El Empresario/El País 11/3/2011
- Modelos de empresa familiar. Soluciones prácticas para la familia empresaria. Alberto Gimeno – Gemma Baulenas – Joan Coma – Cros. Colección del Instituto de la Empresa Familiar. Ediciones Deusto. PriceWaterhouseCoopers. 2009
- Strategic Planning for the Family Business.Parallel Planning to unify the family and business. Randel S. Carlock- John L. Ward. Palgrave . 2001.