

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES.

Alumno:

Torres Guillermina
Lic. en Administración
Nro. Reg. 25039
Mail: guille_torres86@hotmail.com

Director:

Profesor Mgter. Miguel Mallar

Mendoza, Agosto de 2011

Índice analítico

INTRODUCCIÓN

A. ENCUADRE GENERAL	5
B. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
C. DEFINICIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	7
D. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	7

CAPÍTULO I

LA EMPRESA FAMILIAR.

A. DEFINICIONES GENERALES	8
1. Familia	8
2. Empresa.....	8
3. Empresa Familiar	9
B. IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	10
C.OBJETIVOS	11
1. Sistema Empresarial	11
2. Sistema Familiar	12
D.CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR	13
1. Etapa I: La del fundador que emprende el negocio	14
2. Etapa II: Crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador	16
3. Etapa III: Crecimiento de la empresa por el aporte emprendedor de los hijos	17
4. Etapa IV: Gobierno corporativo profesional	18
E.VENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	20
1. Compromiso	20
2. Conocimiento	20
3. Comprensión.....	21
4. Flexibilidad	21
5. Planeamiento a largo plazo	21
6. Cultura estable	21
7. Rapidez en la toma de decisiones.....	22
8. Confiabilidad y orgullo	22
F. DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR	22
1. Rigidez	23
2. Sucesión	23
3. Conflictos emocionales	24
4. Liderazgo	24
G. TRAMPAS PRINCIPALES	24

1. Confusión entre propiedad y capacidad de dirección.....	24
2. Confusión de vínculos familiares y empresariales	26
3. Confusión entre vínculos económicos de la empresa y de la familia	26
4. Pensar que ninguna de las trampas anteriores le tocan a la empresa.....	27

CAPÍTULO II

EL DIRECTIVO FAMILIAR

A. LAS CUALIDADES DEL DIRECTIVO	28
1. El directivo como líder	28
a) Cómo debe ser el directivo como líder	29
b) Qué debe hacer el directivo como líder	30
2. El directivo familiar: su visión y misión	35

CAPÍTULO III

EL TRABAJO EN EQUIPO

A. CONDICIONES NECESARIAS PARA TRABAJAR EN EQUIPO	39
B. DIFICULTADES DE LOS DIRECTIVOS FAMILIARES PARA TRABAJAR EN EQUIPO..	41
1. La superposición de roles.....	41
2. Lo que es justo para uno es injusto para otro	42
3. Conflictos originados por las remuneraciones	42
4. Cuando los hijos tienen el mismo derecho a trabajar en la empresa familiar	43
5. La compatibilidad de personalidades para trabajar en equipo	44
6. Carencia de competencias profesionales	44
7. Relaciones conflictivas entre directivos familiares	45
8. El trabajo con familiares y el manejo del conflicto	46
C. EL EQUIPO DIRECTIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR	52
1. Padres e hijos trabajando juntos	53
2. Hermanos trabajando juntos.....	54
3. Esposos trabajando juntos	55

CAPÍTULO IV

ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR

A. EL GOBIERNO CORPORATIVO.....	60
1. Sistema empresa familia y propiedad.....	61
B. ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA PROPIEDAD	65
1. Asamblea de accionistas	65
C. ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA.....	66
1. Directorio.....	66
a) Miembros del directorio.....	67
a.1 Directores idependientes	68
a.2 Cómo elegir a los directores idependientes	69
b) Funcionamiento del directorio	69
b.1 Funciones del directorio.....	69
b.2 Reuniones del directorio	70
b.3 Metodología de las reuniones del directorio.....	70
b.4 Código de ética y comportamiento de los miembros del directorio.....	72
2. Comité Ejecutivo	73
3. Consejo Asesor.....	73

CAPÍTULO V

ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA FAMILIA

A. ÓRGANOS DE GOBIERNO QUE FOMENTAN LA UNIDAD DE LA FAMILIA.....	77
1. La asamblea familiar	77
2. El consejo familiar	81
3. El protocolo familiar.....	84
CONCLUSIÓN	89
BIBLIOGRAFÍA	92

INTRODUCCIÓN

A-ENCUADRE GENERAL

Esta investigación pretende analizar las empresas familiares, sus ventajas, desventajas y la manera similar de proceder dadas las condiciones donde se encuentran insertas.

Muchos han sido los esfuerzos por encontrar un modelo para la buena gestión de este tipo de empresas.

La empresa familiar es una unidad socio-económica con fines de lucro, destacando el hecho de que la propiedad y/o la dirección están en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar.

La importancia es que este tipo de organizaciones representa una gran porción de organizaciones empresariales en el mundo. Este tipo de empresa tiene un peso importante en cualquier tipo de economía, ya que representan una fuente importante de generación de empleo. Sin embargo, la mortandad de las empresas familiares es muy alta, casi un 70% no pasa de la generación del fundador. Este frío y escalofriante dato estadístico nos muestra que sólo aquellas que se deciden a introducir cambios en la organización familiar y empresarial, que planean aspectos como la sucesión, la composición del accionariado, la incorporación de profesionales a la gestión, formación de los accionistas como verdaderos y comprometidos propietarios, y un largo etcétera complicado pero imprescindible para poder seguir existiendo. Esas empresas familiares que son casi un 30%, serán las que resistan el cambio generacional una y otra vez. Y en cada etapa del desarrollo tendrán que adaptarse a unas circunstancias, a un entorno cada vez más complicado y competitivo, cada vez más profesional y más amplio, cada vez más global pero con asentamiento local. Un mundo que está en continuo cambio y que exige en cada momento productos y servicios adecuados a su demanda y necesidades. Las empresas que sepan dar cumplida y puntual respuesta a estas exigencias serán las que tengan éxito, las que no desaparecerán en un plazo más o menos largo.

Dadas las generalidades que presentan las empresas familiares, suelen tener el mismo ciclo de vida y desarrollar las mismas crisis, lo que se pretende con este trabajo es dar a conocer las fallas de estas empresas y las posibles soluciones para superarlas.

En el capítulo I se hará un estudio general de las empresas familiares, donde conoceremos su significado, el ciclo de vida en el que se encuentran inmersas y las crisis que deben superar a lo largo del tiempo, su importancia, sus debilidades y fortalezas, y finalmente las trampas en las que suelen caer.

En el capítulo II daremos a conocer las cualidades necesarias con las que debe contar el director de la empresa familiar, para poder dirigir la empresa de manera eficaz y ser capaz de superar los posibles obstáculos que se presenten. Las actitudes y aptitudes por parte de quienes tiene la responsabilidad de conducir el negocio son elementos preponderantes para este análisis.

En el capítulo III se trata uno de los temas más complejos en este tipo de empresas: cómo lograr un equipo directivo familiar competitivo y unido. Para que el negocio familiar se desarrolle es imprescindible contar con un equipo directivo que logre dirigir eficientemente su organización, teniendo en cuenta los intereses de la familia y los de la empresa. Se dan a conocer en este capítulo cuales son las dificultades de los directivos para trabajar en equipo, como así también algunas recomendaciones para superar estas falencias.

El capítulo IV y V desarrolla los temas relacionados con la incorporación de un órgano de gobierno familiar, determinado un órgano de gobierno para cada uno de los sistemas que se relacionan en empresas familiares: empresa, familia y propiedad. En el capítulo IV se desarrollaran los órganos de gobierno relacionados con la empresa y la propiedad, mientras que en el capítulo V, los que hacen referencia a la familia.

B-OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

- Desarrollar un marco teórico para la mejora de la eficiencia en la administración de las empresas familiares

Objetivo específico.

- Aportar las bases teóricas que permitan comprender cuales son las mejores prácticas de la dirección de la empresas familiares

C-DEFINICIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis que se plantea para el presente trabajo es la siguiente: “ Si se adopta un modelo adecuado de Gestión, no solo se podrán superar los obstáculos, sino también, garantizar la buena gestión, el funcionamiento y la continuidad de la empresa familiar, cuidando tanto la armonía y la unidad familiar como los resultados de utilidad que persiguen”.

D-METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En orden a la elaboración del trabajo, en primer lugar se procederá a la búsqueda de antecedentes relacionados con el tema para que luego de analizarlos, se pueda desarrollar un modelo de administración y dirección para las empresas familiares

De acuerdo a la temática planteada, se propone recurrir a diversas fuentes de información que den un sustento teórico al trabajo.

1. Fuentes primarias de información
 - Investigación personal, en empresas familiares de Mendoza.
2. Fuentes secundarias de información
 - Publicaciones
 - Bibliografía
 - Sitios de Internet
 - Diarios y revistas

CAPÍTULO I: LA EMPRESA FAMILIAR

A. DEFINICIONES GENERALES

1. La Familia

La familia es la base de la sociedad, es el núcleo donde se constituye la formación de la personalidad de cada uno de sus miembros, es el pilar sobre el cual se fundamenta el desarrollo psicológico, social y físico del ser humano. Es el asiento del legado emocional de cada ser humano, e idealmente debe suplir a sus miembros del sentimiento de seguridad y estabilidad emocional, nutrido en un ambiente de aceptación, seguridad y amor. El sistema familiar, está formado por una estructura (la pareja como esposos y padres, y los hijos, que a su vez son hermanos entre sí; cabe destacar que esta organización puede variar de una familia a otra), y por interacciones entre sus miembros.¹

Los lazos principales que definen una familia son de dos tipos: vínculos de derivados del establecimiento de un vínculo reconocido socialmente, como el matrimonio , y vínculos de consanguinidad, como la filiación entre padres e hijos o los lazos que se establecen entre los hermanos que descienden de un mismo padre.

2- La empresa

La empresa es la unidad económico-social con fines de lucro, en la que el capital, recursos naturales, el trabajo y la dirección se coordinan para llevar a cabo una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del bien común.²

En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, técnicos y materiales cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades, o bien, la prestación de servicios a la comunidad, coordinados por un administrador que toma decisiones en forma oportuna para la consecución de los objetivos para los que fueron creadas. Para cumplir con este objetivo la empresa combina naturaleza y capital.³

¹ www.wikipedia.org/wiki/Familia[01/2011]

² www.economia48.com/spa/d/empresa/empresa.htm [01/2011]

³ www.encolombia.com/economia/Definicionyclasificaciondelaempresa.htm[01/2011]

3- Empresa familiar

Una vez aclarados los conceptos de familia y empresa, estamos en condiciones de definir el concepto de empresa familiar.

Cabe destacar en primer lugar que no existe una definición de empresa familiar que esté generalmente aceptada. Entre los autores hay quienes piensan que ser o no empresa familiar es una cuestión de distribución de la propiedad de la compañía, otras opinan que depende de quién ejerce el control, y para otros también influye la intención de continuidad en la propiedad y forma de gobierno que se tenga.

Por otra parte la opinión pública tiende a confundir empresa familiar con "pequeña y mediana" empresa sin conocer que muchas de las mayores empresas de un país son empresas familiares, o con cualquier tipo de negocio "individual" o "artesanal", que tantas personas ponen en marcha para subvenir las necesidades económicas de su familia, pero sin intención o posibilidad de importantes desarrollos o de que otros miembros de la familia lo continúen emprendiendo arriesgadamente.

Tal vez la definición más auténtica se base en la coincidencia de valores importantes de una empresa y de una familia. En este sentido se debe considerar que una empresa es empresa familiar cuando existe un importante nexo de unión entre una empresa y una familia, el nexo de que parte de la cultura de ambas, formada por los supuestos básicos de actuación y por los valores, es permanente y voluntariamente compartida. Esta definición, sin embargo, presenta la dificultad de una aplicación práctica rápida en la clasificación de las empresas, pues, para poder afirmar de una empresa concreta que es empresa familiar, sería necesario conocer algo tan difícil de identificar como es la cultura de una empresa y la de una familia con ella relacionada.

Sin embargo, desde el punto de vista de la aplicación práctica, si en una empresa se dan las tres dimensiones que se comentan a continuación, se puede afirmar de ella que es empresa familiar.

En primer lugar, la dimensión de la propiedad, en el sentido de que una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia.

En segundo lugar, la dimensión del poder, en el sentido de que alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la empresa familiar, habitualmente como directivos o como miembros del consejo de administración.

En tercer lugar, el hecho de que, al menos, esté incorporada la segunda generación, como manifestación práctica de una clara intencionalidad, por parte de la familia propietaria, de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones venideras, y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria.

Por lo general, al hablar de empresas familiares, se las suele asociar como pequeñas empresas y poco profesionalizadas, pero en realidad lo que las define no es su tamaño o capacidad de administración, sino el simple hecho de que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe la intención de que la empresa siga en propiedad de la familia⁴

Cabe hacer entonces la diferenciación entre empresas familiares y empresa de capital familiar. Las primeras, tienen bajo su responsabilidad tanto la dirección de la empresa como la propiedad. Mientras que las segundas son dueñas del capital y la dirección la dejan bajo la responsabilidad de profesionales.

Sin embargo autores tales como Peter Leach, consideran que este concepto es muy restringido, y simplemente clasifica como empresa familiar a aquella que esta influenciada por una familia o vínculos familiares.⁵

B-IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

La importancia de este tipo de organizaciones radica en que la mayor parte de las organizaciones empresariales en el mundo son, sin duda alguna empresas familiares. Este tipo de empresas tienen un peso importante en cualquier tipo de economía.

⁴ GALLO, M. A. , *Las Empresas Familiares*, IESE, Barcelona, 1989, Pág.30

⁵ LEACH, Peter, *La empresa Familiar*. 1ª Ed. Buenos Aires- Argentina: Ediciones Granicas S.A., 1993.Pág. 21

En el mundo occidental aportan más del 50% del producto bruto interno de las economías en sus respectivos países, y son una fuente cada vez más importante de generación de empleo⁶.

En el caso de la Argentina y según los datos aportados por Carlos Kaplún en la revista *Mercado* de julio de 2008: “Las empresas de familia, representan alrededor del 75% de las unidades económicas, 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y el 95% de la comercialización”. Según las distintas estadísticas brindadas, el 80% de las empresas argentinas son de tipo familiar.

C-OBJETIVOS

1- Sistema empresarial

El principal objetivo de la empresa es lucrar , y esto se logra obteniendo la mejor competitividad en el mercado, ya sea una empresa de servicio, de producción o comercialización. Si es de servicio, (Ej.: productora de seguros), debe prestar el mejor servicio, y su sistema interno de relacionamiento entre el personal, debe ser el adecuado, para dar la mejor respuesta al cliente. Si es una empresa de producción, su producto debe ser excelente, tanto en precio como en calidad, y además la empresa debe tener una excelente organización comercial. Y así, estos conceptos se aplican a cualquier empresa, independientemente del rubro que comercialice.

El cambio en la adecuación de las nuevas formas comerciales, debe ser uno de los factores estratégicos de la empresa, para lograr así un buen posicionamiento y a partir de esto tener una ventaja competitiva que se distinga de las demás opciones en el mercado.

Para la consecución de la finalidad de lucro, la empresa debe combinar sus recursos humanos, técnicos y materiales.

⁶ Neubauer, F., y Lank, A. , *The Family Business: it govrnance for sustainability*, Routledge, Nueva York, 1998

2- Sistema familiar

El objetivo de la familia, es más bien social, consiste en transmitir sus propios valores y permitir el desarrollo de sus miembros. Por un lado protege el sistema, tendiendo a que permanezca igual, protegiéndola del medio que la rodea y filtrando la información que llega del exterior: le da identidad a la familia. Por otro lado tiene una aptitud para el cambio, pero en menor medida, ya que es la organización fundamental para el desarrollo del individuo, y por lo tanto su estructura no puede entorpecer el crecimiento de sus miembros.

Cada familia tiene una estructura interna, que les ha permitido a sus miembros desarrollar determinada forma de relacionamiento entre sí. Este sistema de comunicación, ejercido por los miembros de la familia, y que no es consciente en el grupo familiar, no siempre sirve a los intereses de la empresa

Gráfico nº 1: Valores que rigen los distintos sistemas

FAMILIA		EMPRESA
Cooperación mutua		Competencia
Lealtad		Oportunidad
Unidad		Diversidad
Permanencia		No permanencia
Estabilidad		Inestabilidad

Fuente: elaboración propia

A simple vista los dos sistemas que existen en la empresa familiar tienen objetivos que en principio son contrapuestos; uno busca lucrar formando lazos contractuales, mientras que el otro pretende fomentar lazos basados en el cariño y la confianza. El sistema empresarial promueve el cambio y es más extrovertido, mientras que el familiar tiende a ser más conservador.

Es indispensable conocer la naturaleza de estos sistemas para poder entender cuales son los objetivos de cada uno, y de esta manera potenciar las relaciones que favorezcan a la optimización de ambos sistemas y por último beneficie a la empresa familiar.

Podemos concluir entonces, que el fin de la empresa es de naturaleza económica y su justificación social la determina la creación de valor agregado. La empresa es para la sociedad. Mientras que la familia, tiene por fin la propia convivencia y su fruto es el desarrollo y la maduración de sus miembros. La familia es para la persona.

Estos fines distintos, se contiene en figuras distintas; la empresa es una sociedad, mientras que la familia es una comunidad.

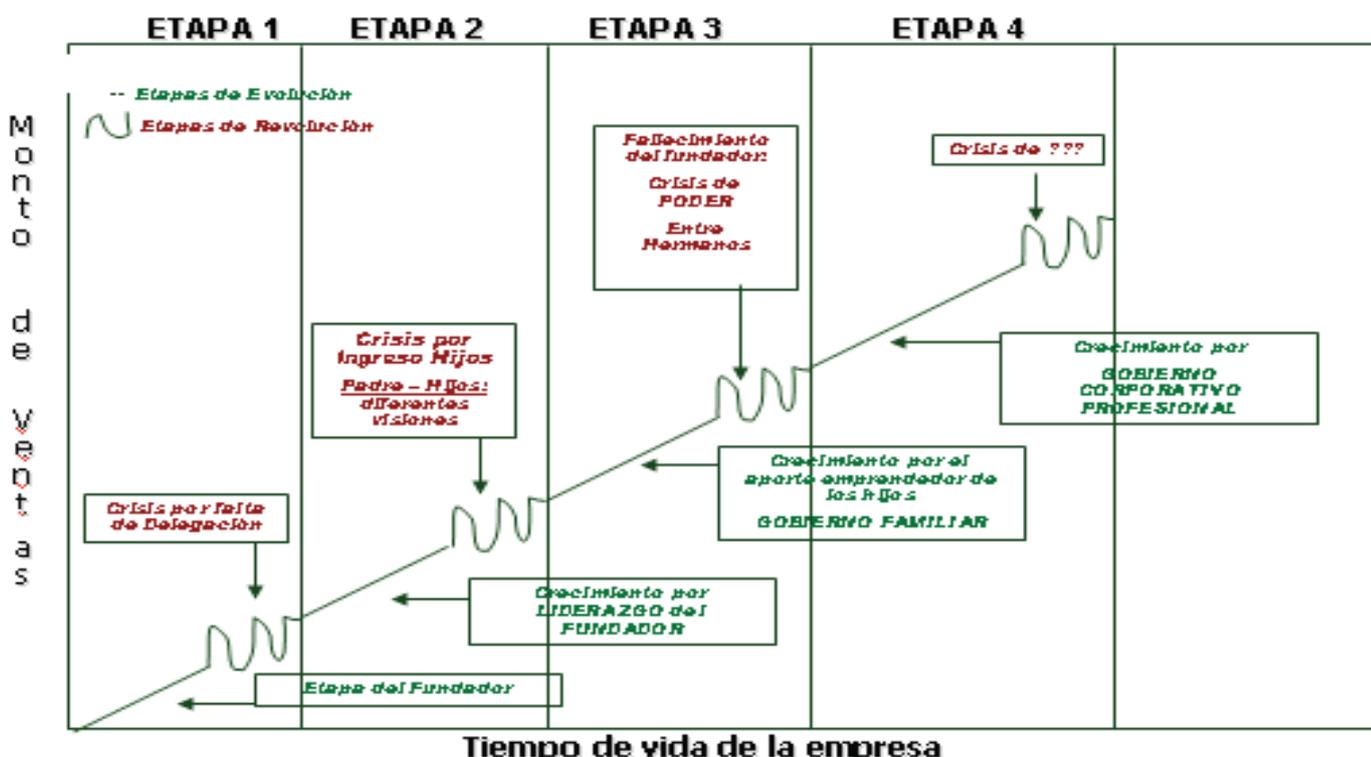
D-CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares son organismos, instituciones vivas que nacen, se desarrollan, se transforman y unas veces se mantienen de generación en generación en el mercado, y otras desaparecen. La alta mortalidad de las mismas, las obliga a estar concientes de los distintos obstáculos y crisis que deberán superar a medida que se van desarrollando. Hay que tener en cuenta que cada vez son más las exigencias para que una empresa permanezca en el mercado, y más aún, con una ventaja competitiva. Por lo tanto las empresas deben estar preparadas para lograr adaptarse rápidamente a las cambiantes condiciones del entorno, de los clientes y de la competencia. Solo aquellas organizaciones que estén dispuestas, no solamente a introducir cambios, sino también generarlos en la organización familiar y empresarial, son las que permanecerán a lo largo del tiempo.

El ciclo de vida de la empresa familiar, según Santiago Doderó, pretende explicar las crisis a las que se ven afectadas las mismas. Este modelo sostiene

que las empresas familiares fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocara superar por el solo hecho de ser empresa familiar.⁷

Gráfico nº 2: El ciclo de vida de las Empresas Familiares



Fuente: Dodero Santiago. El secreto de las empresas familiares exitosas.2ª Ed. Buenos Aires: El Ateneo, 2008.P.29

1-Etapa I: La del fundador que emprende el negocio

Continuando con Dodero, este es el paso inicial de la existencia de la empresa familiar. La empresa pertenece y es manejada totalmente por el

⁷ Dodero, Santiago. *El secreto de las empresas familiares exitosas.*,2ª Ed, Buenos Aires: El Ateneo, 2008.Págs.29-31

fundador (en adelante se utilizará fundador aunque existan casos que son fundadores). La mayoría de los fundadores podrían pedir consejos a un reducido número de asesores de afuera y/o socios comerciales, pero ellos mismos tomarán la mayoría de las decisiones clave. Esta etapa suele estar caracterizada por un fuerte compromiso del fundador con el éxito de su compañía y una estructura de gobierno relativamente sencilla. En general, esta etapa contiene temas de gobierno corporativo limitados en comparación con las otras etapas, ya que tanto el control como la propiedad de la compañía permanecen en manos de la misma persona: el fundador. Tal vez el tema más importante que necesitará ser abordado durante la vida del fundador es la planeación de la sucesión. Para que la empresa familiar sobreviva hasta su próxima etapa, el fundador deberá hacer los esfuerzos necesarios para planear su sucesión y comenzar a preparar al siguiente líder de la empresa.

En esta etapa, se inicia el emprendimiento, el fundador pone el acento en aprovechar una oportunidad de negocio que percibe y se entusiasma por llevarla adelante.

El fundador se caracteriza por ser asertivo, emprendedor y con gran capacidad para superar las dificultades. Suele tener una gran pasión por lo que hace, delega muy poco, ya que para que todo salga bien, lo debe hacer él por su propia cuenta. Aquí el fundador cumple un papel fundamental, es él quien cumple la mayoría de las funciones y no suele tener con quien compartir las decisiones porque hay mucho de intuitivo detrás de cada una.

Primera crisis: por falta de delegación

Los aciertos del fundador han permitido que los negocios crezcan hasta un punto en que ya no pueden hacer todo como antes, porque está teniendo problemas de productividad, comerciales o incluso financieros.

El fundador debe tomar una decisión crítica para superar esta etapa, que es la de incorporar gente en quien pueda delegar algunas de las funciones que antes cumplía él. Se resiste porque no les tiene suficiente confianza de que vayan hacer bien su trabajo, y porque no tienen tiempo para controlarlos. En caso de lograrlo podrá superar esta primera crisis, que es propia del crecimiento por el éxito inicial.

2. Etapa II: Crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador

Esta es la etapa en la que más miembros de la familia se involucran en la empresa, los temas de gobierno tienden a volverse relativamente más complejos que los observados durante la etapa inicial de la existencia de la misma. Algunos de los desafíos habituales de la etapa son: mantener la armonía entre los hermanos, formalizar procesos y procedimientos comerciales, establecer canales de comunicación eficientes entre los miembros de la familia y asegurar la planeación de la sucesión para los puestos gerenciales clave.

Para esta nueva etapa, es esencial que el fundador adquiera nuevas competencias como para ser capaz de liderar un equipo con nuevas personas que se han incorporado a la organización. Esto supone una cierta estructura funcional en la que se asignan tareas a personas que deben tomar decisiones y dar cuenta de ellas. La comunicación sigue siendo bastante informal pero más compleja por la nueva estructura organizativa que le da origen a esta etapa. El fundador, comunica a su gente el sentido de misión con tal pasión que desarrolla en ellos un fuerte sentido de pertenencia, que se manifiesta por el gran compromiso que asumen por los objetivos de la empresa. De este modo consigue una formidable ventaja competitiva que es solo pensable para la empresa familiar, aunque no todos lo consiguen, porque el fundador no ha sabido superar la crisis de la etapa anterior.

Segunda crisis: por el ingreso de los hijos

Los hijos del fundador comienzan a incorporarse en el negocio y empiezan a trabajar juntos. Si bien esta etapa produce mucho entusiasmo a la familia, no deja de presentar ciertas dificultades, como las siguientes:

- La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y la empresa, es decir, el padre es el padre en su casa pero jefe en la empresa, mientras que los hijos verán a los padres siempre como tales aun cuando sean sus propios jefes. La confusión de estos roles entran en conflicto con facilidad o, al menos, provocan discusiones que no favorecen la calidad de trabajo ni de vida familiar.
- La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir. Los hijos generalmente ingresan a trabajar después de haber

obtenido un título universitario y tienen mucha ilusión de aplicar muchas de las cosas aprendidas. Esto lleva implícito la realización de cambios que no serán percibidos con agrado por el fundador.

- Padres e hijos no suelen trabajar en equipo, por ello el fundador deberá saber comunicar su visión, su modelo de negocio e inculcarles pasión por la empresa y alimentarles sus sueños. Pero, sobre todo el fundador tendrá que consensuar con sus hijos tareas y responsabilidades, lograr que cada uno se sienta comprometido por sacar la empresa adelante.

3. Etapa III: Crecimiento de la empresa por el aporte emprendedor de los hijos

Si el fundador logra superar la crisis anterior entonces la empresa seguirá creciendo en virtud de la sinergia que los hijos habrán logrado con sus padres para emprender nuevos negocios y dirigir mejor la empresa, y por el compromiso que los empleados siguen manteniendo por la empresa.

En esta etapa encontramos tanto al fundador, hijos y empleados poniendo lo mejor de sí mismos para sacar adelante a la empresa.

Tercera crisis: fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos

A nivel emocional, el fallecimiento del fundador es un momento difícil que hay que superar, especialmente cuando la muerte acaece de modo imprevista.

La sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar para los hijos, no solo por lo que ésta suponía para el fundador sino también por la incertidumbre que genera sobre como será la dirección de la empresa con su ausencia y como los hermanos se entenderán para gobernar la empresa y manejar los conflictos de modo constructivo para la empresa y para preservar la unidad y armonía familiar.

Por ello, es un tema que suele retrasarse, y en vez de tratarlo como un proceso bien estructurado y planificado, con frecuencia se lo trata de forma precipitada e intuitiva bajo una fuerte presión emocional.

La decisión sobre la sucesión debe ser tomada en vida del fundador, ya que podría ser demasiado complicado dejarlo liberado a la sucesión siguiente.

La familia tiene que ser proactiva, anticipándose a los posibles conflictos de intereses, visiones, expectativas, que suelen estar involucrados en un proceso de sucesión, generando la dinámica para lograr una buena comunicación entre ellos. Los obstáculos comunes a la comunicación suelen ser temas tabú, es decir aquellos temas que no se suele hablar por temor a que el otro lo tome mal. Algunos ejemplos los encontramos en los problemas relacionados con:

- El mal desempeño de algún hermano, o peor aún, del hijo de un hermano, en el caso que debieran tomarse medidas al respecto.
- La administración del poder, especialmente de cómo se toman las decisiones de la empresa.

4. Etapa IV: El gobierno corporativo profesional

De la etapa del fundador a la de sus hijos supone pasar de un poder concentrado en una persona a otro donde los hijos deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales. Esto supone incorporar buenas prácticas para el gobierno corporativo de la empresa familiar, para que le permita superar la crisis de la etapa anterior.

Además, si la empresa ha crecido lo suficiente, probablemente se encontrará en la necesidad de contar con nuevas competencias directivas para hacer frente a los desafíos propios de la globalización, de la internacionalización y de administrar una organización más compleja.

Por esta razón la familia debe concentrarse en mejorar la calidad del gobierno corporativo, salvo que decidan vender la empresa. En ambos casos- vender o continuar- el contar con estructura y dinámicas de gobierno profesional agregará valor a la empresa familiar.

Cuarta crisis: cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto

A esta crisis se llega por falta de comunicación, control e información, debido a que los controles son débiles – prevalece la gente de confianza por encima de los controles y el flujo de información mínima necesaria.

El directorio no conoce las expectativas y los intereses de los accionistas familiares y algunos de ellos a su vez no cuentan con información clara y comprensible para evaluar el desempeño de la empresa y, en definitiva, del directorio y del gerente general.

En esta etapa, el gobierno corporativo deberá poner énfasis en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad.

La falta de transparencia de la información sobre la gestión de la empresa y las decisiones más relevantes promueve que, entre los accionistas familiares que no trabajan en la empresa, pierdan confianza en quienes la dirigen.

La responsabilidad es la que exige a los directores y ejecutivos para cumplir las expectativas de los accionistas.

La falta de equidad se da cuando algunos accionistas sienten un tratamiento desigual frente a otros accionistas familiares que suelen ser los que ejercen mayor poder, es decir, los que toman decisiones.

De no respetarse estos principios es muy probable que surjan conflictos que serán difíciles de resolver y que pueden poner en peligro la continuidad de la empresa familiar y, muy probablemente, la armonía familiar.

Por ello, la implantación de un protocolo de gobierno corporativo de la empresa será muy recomendable para acordar cómo van a funcionar los órganos de dirección, dejando definidos los límites entre los diferentes niveles de gobierno, y cómo van a ser sus relaciones para evitar que un nivel de gobierno se entrometa en el otro, anulando o distorsionando su buen funcionamiento.

Debido a cierta resistencia por parte de las familias empresarias a la formalización del gobierno de sus empresas es que ellos deberían considerar los riesgos que asumirían al no contar con un gobierno efectivo. Los familiares que detentan el poder suelen estar menos inclinados por este camino porque le supondrá un mayor trabajo el tener que rendir cuentas y respetar normas de gobierno. Además, hay que reconocerlo, la informalidad en el gobierno es más

cómoda para quien ejerce el poder, pero termina siendo más peligroso para el futuro de la empresa familiar.

E-VENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

La dinámica de las empresas familiares les permite tener ciertas ventajas que no presentan el resto de las empresas, conformando así una ventaja competitiva por sobre las demás.

Entre estas fortalezas se destacan tanto factores organizacionales como familiares. La principal ventaja a destacar es el “sentido de pertenencia” que poseen los miembros, generado por el clima particular de este tipo de organización y el propósito común que une la fuerza laboral. Si bien este es un factor intangible, podemos encontrar en él una cantidad de cualidades concretas y positivas:

1. Compromiso

Por lo general, todos los miembros de la empresa familiar manifiestan en la práctica su consagración al trabajo y una gran responsabilidad y solidaridad, dedicando más tiempo y energía, ya que reconocen que todo esfuerzo se vera reflejado en su propio negocio.” *El entusiasmo de la familia desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral- el personal se esmera más y siente que forma parte de un equipo, ya que todos contribuyen para un bien común”* ⁸

2. Conocimiento

Por lo general este tipo de empresa suele tener sus propias modalidades para hacer las cosas, generando así un know-how que no poseen otras. Aparte al desarrollarse el trabajo en un ambiente familiar, los hijos se han criado escuchando las estrategias del fundador, llegando a adquirir un conocimiento muy profundo no solo de la empresa, sino también de los miembros de la misma.

⁸ LEACH, Peter, Op. cit., Pág. 26

3. Comprensión

El solo hecho de convivir con una persona desde el momento que nace concede la ventaja de conocer y comprender su pensamiento y comportamiento.

4. Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero

La informalidad de las relaciones familiares que no requieren reglas de comunicación y trabas burocráticas se trasladan a la empresa. Esta misma flexibilidad es la que les permite también adaptarse con mayor rapidez y facilidad a situaciones cambiantes.

5. Planeamiento a largo plazo

Las empresas familiares son muy buenas planeado y esto deriva de la visión de futuro que suelen tener todas las familias, sin embargo no son tan buenas para formalizar estos planes. La ventaja radica en que poseen un pensamiento a largo plazo, pero este es desorganizado. Por la tanto hay que confiar en esta visión de futuro, pero siempre que este respaldado con un plan estratégico formalizado.

6. Cultura estable

Se entiende como cultura al conjunto de hábitos y conocimientos adquiridos como resultado de la sucesiva aplicación de facultades intelectuales, que conforma los patrones de conducta de los miembros de ese grupo. Así la cultura de la familia se ha definido como un conjunto de valores, creencias y normas que, a menudo de modo inconsciente, son compartidos e interiorizados como principios-guía de conducta personal por lo miembros de la familia.

La estabilidad de las empresas familiares son unas de las características de la cultura de este tipo de empresas, y esto se debe principalmente a que sus directivos duran más tiempo en sus cargos. La consistencia y la estabilidad de la dirección llevan a una cultura más fuerte y estable.

Pero hay que tener en cuenta que una cultura estable muy marcada puede ser un arma de doble filo, es un valioso activo, pero al mismo tiempo puede ser un importante obstáculo para la adaptabilidad y el cambio.

7. Rapidez en la toma de decisiones

En las empresas familiares, generalmente la responsabilidad está claramente definida, es más existe una concentración de responsabilidad en una o en dos personas, es por esto que a la hora de tomar una decisión se lo puede hacer de manera más rápida acudiendo a estas personas.

8. Confiabilidad y orgullo

La confiabilidad deriva de la cultura estable y del profundo conocimiento que poseen estas empresas. El orgullo está muy relacionado con la confiabilidad, los miembros de la familia generalmente se sienten sumamente orgullosos del negocio que pudieron construir y llevar adelante. Por otra parte también, el personal que trabaja en la empresa se siente orgulloso por estar comprometido con la empresa familiar y todo lo que esta ha logrado. En muchos casos este orgullo se puede traducir en una importante herramienta de marketing. Por ejemplo, una firma de fabricantes de dulces en el noreste de Inglaterra promociona sus frascos de mermelada con la leyenda “la diferencia es nuestro orgullo familiar”.

Como podemos observar las ventajas de estas empresas se dan gracias a la existencia del vínculo familiar de por medio. Por lo tanto si las relaciones familiares están sanas y existe afecto y valores que rigen el sistema familiar se podrá aplicar exitosamente en el sistema organizacional.

F- DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Así como las empresas familiares están en condiciones de lograr ventajas propias, también están expuestas a una serie de debilidades, que generalmente surgen como consecuencia de la interacción de dos sistemas dentro de un mismo tiempo y espacio: por un lado el familiar y por el otro el empresarial.

“El sistema familiar también suele ser introvertido, se cultivan los altos valores sobre 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 (extrovertido) toda vez que produce bienes y servicios para el mercado, mientras enfatiza el rendimiento y los resultados –es decir, la competencia y la productividad de sus miembros - . Por último, a fin de asegurar su supervivencia, el sistema empresarial promueve el cambio en lugar de minimizarlo.”⁹

Leach destaca que en toda empresa familiar existen las siguientes desventajas:

1. Rigidez

“Las cosas se hacen de esta manera porque papá lo hizo siempre así”. Los patrones de conducta y la cultura de las Empresas Familiares pueden arraigarse tanto a las tradiciones de la misma, que pueden producir efectos tales como la aversión al cambio y falta de flexibilidad para adaptarse a las nuevas necesidades.

2. Sucesión

El cambio de una generación a otra implica conflictos a nivel tanto familiar como organizacional. Cualquier cambio en el liderazgo de una empresa implica cambios en la conducción de la compañía y en forma de tomar de decisiones. Pero de detrás de estos problemas hay un dilema mayor de orden psicológico y emocional relacionados con la familia, que de hecho, transforma un cambio de liderazgo en un problema que amenaza la supervivencia de la empresa. Generalmente elegir un sucesor significa elegir entre un hijo u el otro que siempre estuvieron pendientes de esta decisión, por otro lado el padre con sus respectivas preocupaciones: ¿quién tendrá la mayor capacidad para dirigir la empresa? ¿Estaré favoreciendo a algunos de mis hijos a expensas de los otros?

Por lo tanto el cambio no es solamente un traspaso de una generación a otra, sino una reconstrucción de una organización basada en un nuevo manejo y desarrollo, por lo tanto el futuro de la empresa depende del éxito que se tenga en la negociación de esta sucesión.

⁹ Ibídem P. 50-51

3. Conflictos emocionales

Los problemas emocionales suelen dificultar en campo de acción de la firma. Se presentan conflictos de esta naturaleza porque el sistema familiar está básicamente regido por emociones, afectividad, protección y lealtad, mientras que el sistema empresarial lo que busca es el rendimiento y los resultados.

4. Liderazgo y legitimidad

Muchas son las empresas que presentan el problema del liderazgo, que en realidad es la falta del mismo, porque nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo del mismo.

G-TRAMPAS PRINCIPALES

Las personas que comienzan o continúan una empresa de carácter familiar con la intención que se desarrolle como una empresa de negocios y que, al mismo tiempo, les sea útil para alcanzar los fines de su familia, precisan de una particular objetividad para no confundirse ni dejarse influir por lo que Gallo ha calificado como “trampas profundas de las empresas familiares”¹⁰, las que se detallan a continuación.

1. La confusión entre la propiedad y la capacidad para dirigir

La trampa esta en el hecho de confundir el derecho que tiene el propietario sobre la empresa con la capacidad para dirigirla eficientemente.

El fundador de la empresa familiar generalmente esta convencido de que posee la capacidad necesaria para la conducción de la empresa. Pero, aun suponiendo que sea cierto que posee las capacidades adecuadas para las primeras etapas de desarrollo de la empresa, puede dejar de poseerlas, o bien, de requerir nuevas capacidades si el entorno y la empresa cambian. Para dirigir en nuevas situaciones es casi seguro que precisaran capacidades distintas.

También se puede reconocer cierta debilidad en la dirección, es común que existan políticas donde los cargos de dirección deben ser asumidos por miembros de la familia, sin importar si los mismos poseen o no la capacidad

¹⁰ GALLO, Miguel Ángel. Op. cit., Pág. 41

necesaria para llevar adelante la conducción de la empresa. En estos casos los directivos no familiares saben que estos cargos les están vedados, y por lo tanto, ven que su crecimiento profesional se encuentra limitado y la empresa deberá de pagarle cada vez más para poder retenerlos. Esto implica en algunos casos la duplicación de la estructura donde los directivos no familiares hagan el trabajo de los familiares sin ocupar formalmente el cargo, haciendo así una estructura más cara y menos eficiente.

El hecho de que exista cierta resistencia por parte de los familiares a dejar en manos de un tercero la dirección tiene ciertos motivos, entre los cuales encontramos: la necesidad de auto-realización, que afirme el “yo” personal ante uno mismo y ante los demás. El fundador considera a la empresa como una especie de prolongación de sí mismo, es un medio por el cual busca su satisfacción y su éxito profesional. Es por esta misma razón que al fundador le cuesta tanto delegar y retirarse a tiempo.

Cuando los cargos directivos están ocupados por los miembros de la familia sin las capacidades suficientes, suelen existir ciertas dificultades en la administración estratégica del negocio familiar; los objetivos están mal definidos por que se encuentran distorsionados por su fuerte dependencia de los intereses de la familia.

En estos casos, en que la estrategia se pone al servicio de la familia y no del negocio, se generan por algunas de las siguientes situaciones:

a) Conflictos de intereses: el conflicto está presente en toda organización cualquiera sea su naturaleza, sin embargo, en las empresas familiares estos conflictos se presentan debido a las distintas naturalezas de las instituciones involucradas: familia y empresa.

Sus respectivos valores, propósitos y formas de relacionarse son sustancialmente distintos, por lo tanto suelen converger en problemas para la empresa. La identificación de los mismos y la creación de mecanismos de resolución son puntos críticos a los cuales los directivos deben dedicar particular atención.

b) Resistencia a la contratación de directivos no familiares competentes profesionalmente: se debe principalmente a que ven en ellos una competencia amenazante.

c) Falta de énfasis en el control de gestión: las relaciones familiares hacen que en muchos casos el control sea muy débiles. Suelen sustituirse a los controles por hombres de confianza.

d) Falta de una clara asignación de responsabilidades: cuando el reparto de las tareas no se encuentra claramente definida se da una duplicación de tareas, lo que ocasiona que unos avancen sobre las tareas de otros, por el solo hecho de sentirse dueño. De esta manera se tiende a crear estructuras en la que el directivo familiar se ha inventado su cargo.

2. La confusión entre los vínculos que ligan una familia y los que unen a quienes forman una empresa.

Esta confusión parte de los distintos valores que rigen a la familia y a la empresa. Los valores propios de la familia están representados principalmente por la afectividad, pues su origen está en el amor; mientras que el valor principal que rige a la empresa es la competitividad. Los vínculos en la empresa son contractuales, basados en los derechos y obligaciones de cada una de las partes. Sin bien ambos valores no son opuestos, tampoco son similares, por lo tanto hay que se concientes de que no se pueden trasladar conductas de una institución a la otra.

3. La confusión entre los flujos económicos propios de la actividad empresarial con los de la familia.

Es muy común encontrarse con la situación de que los criterios que rigen las remuneraciones de los directivos familiares no sean los mismos que para las empresas no familiares.

El monto de sueldo de los empleados familiares generalmente se rigen o fijan de acuerdo con las necesidades personales de cada uno, más que en función de lo que pagaría el mercado por sus capacidades y el aporte que le da a la empresa. Es común, por ejemplo, que se de un aumento en sueldo del hijo del dueño de la empresa cuando este se casa o tiene un hijo.

Cuando las remuneraciones de los familiares, no se rigen de acuerdo a las capacidades o al tiempo que le dedican a la empresa, es frecuente que surjan conflictos con los familiares que no trabajan en ella, pues consideran que estas remuneraciones han incluido dividendos encubiertos, o que la empresa se esta descapitalizando.

Suele también ser vista la caja de la empresa como una prolongación de la caja familiar; por ejemplo pido prestado dinero de la empresa para hacer una compra personal, o bien, hacerle pagar viáticos cuando en realidad fueron gastos personales.

4. Pensar que ninguna de las tres trampas anteriores le tocan al empresario familiar

Los directivos de las empresas familiares ven con facilidad los problemas típicos que caracterizan a este tipo de organización, pero no los perciben como propios, se resisten a reconocerlos en su propia empresa o los justifican.

La adquisición de conocimientos no basta para lograr el cambio que requiere la empresa familiar. Para que los conocimientos sean operativos tienen que convertirse en saberes, por ello es indispensable el cambio de actitud, lo que implica el adecuado control de la emocionalidad.

Una clave para solucionar los problemas que amenazan la supervivencia es no olvidarlos, ni aparcarlos, sino encarnarlos y a ser posible, que no siempre lo es, anticiparse a ello.

CAPÍTULO II

EL DIRECTIVO FAMILIAR

A- LAS CUALIDADES DEL DIRECTIVO

Las actividades directivas se pueden clasificar en estratégicas, ejecutivas y de liderazgo. Para poder cumplirlas con cierta eficiencia y efectividad es necesario que las cualidades personales y profesionales sean adecuadas al rol que se ocupa dentro de la organización.¹¹

El directivo como estratega es aquel que descubre oportunidades, y que tiene la capacidad emprendedora para ponerla en marcha. Tienen la facultad de ver oportunidades de negocios donde la mayoría de las personas solo ven dificultades. Generalmente tienen una gran intuición y saben como aprovecharla.

El directivo como ejecutivo es el que procura descubrir y aprovechar los talentos y energías de los distintos integrantes de la organización, de manera de cada uno logre la mayor satisfacción en su trabajo.

El directivo como líder procura el desarrollo de las personas y promueve una cultura coherente con la estrategia de la empresa.

Las cualidades que se requieren para el desempeño de estos roles, son de naturaleza diversas, pero sin embargo existen ciertas coincidencias, para el rol de de estratega y de ejecutivo, generalmente, se requieren de facultades naturales, es decir, son personas que nacen con la capacidad intuitiva más desarrollada. Mientras que el rol de líder es necesario adquirir con esfuerzo y empeño personal las cualidades para ser un buen líder.

1- El directivo como líder

Con frecuencia los directivos, están erróneamente, más concertados en los resultados de la empresa que en los medios para obtener esos resultados. Tal vez sea porque los directivos familiares no perciben como propio su rol de líder.

El principal desafío para todo líder es que las personas puedan ejercer de la mejor manera posible sus capacidades y cualidades en el ejercicio de su

¹¹ DODERO, Santiago. Op. cit. Pág.45

función. Esto significa tener un conocimiento profundo de cada persona, determinando, sus fortalezas, debilidades, potencialidades, como así también los riesgos y las oportunidades que presenta su sistema de personalidad en relación con los roles que vaya a desempeñar.

El verdadero líder es aquel que contribuye a mejorar la calidad del trabajo en equipo. No importa tanto cuán efectivos sean los miembros del equipo en forma individual, lo que cuenta son los resultados que consiguen en forma conjunta.

a) Como debe ser el directivo líder

Un líder debe tener las siguientes características para el ejercicio de su función:¹²

Comunicativo : esto implica que tenga la capacidad de comunicarse, pero en dos sentidos: por un lado expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda; y por otro lado debe saber escuchar y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.

Debe ser inteligente emocionalmente. La inteligencia emocional es la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.- Los sentimientos mueven a la gente, sin inteligencia emocional no se puede ser líder.

Capacidad de establecer metas y objetivos. Para dirigir un grupo, hay que saber a donde llevarlo. Sin una meta clara, ningún esfuerzo será suficiente. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.

Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.

Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo. Por supuesto también sabe cuales son sus debilidades y busca subsanarlas.

¹² http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas_de_un_lider.htm [05/2011]

Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, no se aferra a su puesto y actividades actuales. Siempre ve hacia arriba. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella; en realidad, en el carisma está la excelencia. Se alimenta con excelencia, porque es lo más alejado que hay del egoísmo. Cuando un líder pone toda su atención en practicar los hábitos de la excelencia, el carisma llega y como una avalancha cae un torrente sobre el líder.

Es innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competido.

Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.

Un líder está informado. Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. Un líder debe saber como se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

b)- Qué debe hacer el directivo como líder

Existen distintos aspectos en cuales un directivo debe esforzarse para poder desarrollar su potencial como líder¹³:

Encarna la visión del cambio a diferencia de quien meramente gestiona una empresa u organización, un líder se encarga de promover el cambio dentro de ella. Lo concibe, lo proyecta, y se pone al frente para estimular a sus colaboradores en la dirección que su visión ha marcado. Gestores y líderes se precisan por igual. Unos (los gestores) llevarán con precisión y control a la práctica los nuevos rumbos marcados por los líderes (que no necesariamente están en la punta de la pirámide organizacional). Los otros (los líderes) estudian el horizonte interno y externo de la empresa, perciben las

¹³ <http://www.conocimientosweb.net/portal/section-viewarticle-121.html> [05/2011]

nuevas tendencias que ya emergen como puntas de un iceberg, recopilan multitud de información que proviene de innumerables fuentes, condensan claves y notas que empiezan a sonar con cierta fuerza, y cuando están convencidos de su urgencia, trazan el nuevo rumbo hacia la competitividad. Establecer esta orientación, guiada por una imperiosa necesidad de cambio y una poderosa creatividad para hacer frente a los desafíos existentes y por venir, forma parte del trabajo de todo líder moderno.

Promueve la creatividad sencillamente, siendo innovadores. Atrás quedaron las doradas épocas en que sólo contaba producir más, mucho más cada día. Hoy el escenario ha cambiado. Hay que recrear constantemente la forma de hacer negocios, mirando siempre hacia el cliente que, por lo general, nos observará muchas veces indiferente, como lo hace con el resto de los competidores. No debe extrañar que la empresa deba cambiar también. Es una entidad con vida propia y, por lo tanto, debe adecuarse a su entorno. El líder utiliza, para ello, una llave mágica: la creatividad.

Crear es generar algo nuevo, y las organizaciones modernas necesitan hacerlo a cada instante: nuevos productos y servicios, formas diferentes de llegar al cliente, estrategias novedosas de venta, diseños de vanguardia, organigramas mucho más planos y eficientes. Y mil cosas más. Pero para ello hay que contar con personal que, sin distinción de niveles:

- No tema afrontar desafíos con los riesgos controlados que ello implique.
- Posea iniciativa y capacidad de innovar y generar ideas.
- Pueda trabajar en equipos interdisciplinarios.
- Esté actualizado en las últimas tendencias y se muestre partidario de la formación continua.

Crea oportunidades: Un líder no espera que las oportunidades llamen a su puerta; él las genera, si es necesario. Está acostumbrado a luchar por las cosas que quiere, y sabe que del fruto de su esfuerzo y tesón surgirán logros que, tarde o temprano, se convertirán en realidad. Sabe que en el mundo hay dos tipos de personas: quienes reaccionan a los cambios (algunas veces, luego de cierto tiempo), y quienes los producen o se anticipan a ellos. Los primeros son reactivos, y los segundos proactivos. El líder se torna proactivo, porque el futuro lo construyen las personas dinámicas, que establecen las circunstancias

para que éste ocurra de acuerdo a sus expectativas. Crear el futuro consiste en eso: crear los caminos para llegar a lo que se ansía. Nunca quedarse esperando a que la oportunidad llame a su puerta; hay que poner la puerta delante de la oportunidad que usted haya concebido. Si el camino ya está, muy bien, a seguirlo. Si no está, a construirlo. Haga que las cosas pasen, porque el que espera simplemente, es aventajado por el que construye sin cesar, día a día, hora a hora. Por ello, el líder se transforma en un generador de circunstancias, y hace de eso su llave maestra para lograr sus metas.

Sabe que nada es para siempre. Los conocimientos tampoco .Nada sirve para siempre, y mucho menos los conocimientos adquiridos hace décadas. Los títulos, que simbolizan niveles académicos alcanzados hace tiempo, no pueden sustituir, bajo su ala, la necesaria actualización profesional que a diario hay que llevar a cabo. Pero por otra parte, y en un escenario global cada vez más interdependiente, donde equipos de trabajo se arman y desarman para llevar a cabo proyectos con mayor nivel de complejidad y calidad, es preciso contar con una visión interdisciplinaria sumamente amplia, que servirá para moverse con soltura en distintos círculos. El líder concibe entonces su mente como un conjunto de piezas que pueden conformar distintas figuras, más que como un conjunto de figuras predefinidas. Su mente, entonces, es un conjunto de piezas, todas ellas intercambiables (algunas hasta desechables o reemplazables por otras), dignas de una nueva versión de sí mismo.

Busca constantemente mejorar sus resultados .Quien se queja porque no obtiene mejores resultados al encarar sus asuntos, debería pensar antes en las causas que en los efectos. Si no cambian las causas, tampoco cambiarán los efectos. Si cada vez los resultados obtenidos son más pobres, uno debería reformular (total o parcialmente) la manera en que intenta producirlos. Como sabemos, todo cambio empieza en la mente. Primero, modificando nuestra actitud hacia él. Para que algo cambie realmente, debemos comprender y asimilar en nuestro interior la necesidad de modificar nuestras actitudes. Luego, y sólo luego, podrá cambiar nuestro comportamiento. Los resultados cambiarán con él.

Promueve y encauza los cambios en la organización. Está pendiente de los indicadores del cambio, sea porque internamente algo debe ser modificado,

o porque la situación externa propicia dicho cambio. Pero no sólo lo sugiere, ni lo bosqueja: se pone a la cabeza para llevarlo adelante con éxito. Realiza todas las tareas que van desde convencer al resto de la necesidad de cambiar, hasta instrumentarlo efectivamente y seguir con detenimiento su evolución.

Es carismático. Desarrolla la empatía. Sociable, buen comunicador y carismático, el líder se compenetra emocionalmente con los demás, adaptándose a sus interlocutores en el modo y en la forma en que prefieren ser tratados. Valora y respeta las opiniones y sentimientos ajenos, a la par de promover un diálogo abierto y sincero.

Construye excelentes relaciones .El liderazgo se basa en las relaciones, pero en las auténticas relaciones, que conllevan la empatía como su ingrediente fundamental. Ponerse en el lugar de los demás, comprenderlos y motivarlos, son características esenciales que todo líder debe fomentar y aplicar a diario. La comprensión pasa por entender el punto de vista de nuestro interlocutor, y saber (además de valorar) que lo que dice y cómo lo dice, se basa en sus experiencias y su forma de ver la vida. Y por qué no, en sus prejuicios. El líder, por ello, no impone; convence. No ordena; dialoga. No confronta; busca la cooperación. Para ello, debe escuchar mucho más que hablar. Debe actuar con generosidad para cosechar de los demás en idéntica moneda.

Sabe delegar responsabilidades. Estimula el crecimiento de sus colaboradores, y cuando los ve preparados, delega funciones en ellos sin temor ni falta de confianza en las decisiones que tomen. Les ayuda en temas menores, pero hasta cierto punto, de manera que no pierdan la capacidad de volar solos.

Evita compararse con otros. Compararse con otros implica pensar que nuestro nivel de autoestima deriva en forma directa de la mayor o menor similitud con ciertos “estándares” establecidos. Si somos distintos, si encaramos la vida o nuestra profesión de un modo más original y creativo que lo hace el común de los mortales a nuestro alrededor, de seguro no encajaremos en el molde mayoritario. Pero cabe preguntarse: ¿Qué hace avanzar las cosas? ¿El repetir siempre lo mismo, sin evolucionar, o el tornarse creativo, adaptable a los cambios; en una palabra: original? Si todos hacen siempre lo mismo, ¿cómo pensamos que lograrán un resultado distinto a la media que obtiene la mayoría? ¿Estamos dispuestos a correr el riesgo de crecer, evolucionar e influenciar

positivamente a otros, gracias a nuestro propio (y muy personal) desarrollo interno?

Incentiva en sus colaboradores la confianza en sí mismos. Si alguien piensa que no puede lograr algo, de seguro no lo hará. Si un grupo carece de la suficiente confianza en su capacidad para alcanzar un determinado objetivo, toda formación, experiencia o destreza particular que ostente le servirá de muy poco, pues de seguro fracasará. Por ello, el líder estimula en su grupo el sentimiento de pisar firme, pero además hace partícipe a cada uno de sus miembros de la convicción de que serán ellos y sólo ellos quienes produzcan, con su trabajo cotidiano, el futuro posible.

Crea imágenes positivas y las utiliza como inspiración. Para liderar, nada mejor que estar motivado con imágenes positivas de lo que se espera conseguir. Veamos un ejemplo: usted está en una agencia de viajes, observando con detenimiento ese afiche que anuncia unas maravillosas vacaciones en el Caribe. Hay algo que ha llamado su atención, y ahora observa la imagen de una playa de suave arena, bañada por un mar cristalino. Usted ya se imagina allí, disfrutando del sol. Le agrada lo que imagina, y de hecho, ya está mirando con atención el resto de imágenes que componen el cuadro. Desea enterarse de los beneficios y condiciones porque sus vacaciones se acercan y usted considera que se merece esto. ¿Lo ve? Así actúan las imágenes positivas, trasladándole por anticipado, motivándole a lograr lo que desea. Y esto se aplica a todo en la vida.

Para sortear los momentos difíciles, muchos líderes evocan imágenes positivas de sus logros. Piensan: “Si llegué hasta aquí, ¿qué me impide continuar y lograr lo que deseo?” Crean, a su vez, otras imágenes en las que se ven logrando lo que quieren, disfrutando a pleno de sus beneficios. Ello les ayuda a motivarse a sí mismos, y a no desfallecer cuando los obstáculos (inevitables siempre) aparezcan en el camino.

En síntesis, se trata de conseguir que los directivos familiares cuenten con las competencias que el negocio necesita. Si no se logra que estos directivos surjan de la familia habrá que seleccionar un no familiar que respete los valores de la familia empresaria.

2-El directivo familiar: su visión y misión

Es muy importante para el directivo familiar tener en claro cual es la visión y la misión de la empresa familiar.

La visión es la que define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la misma.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? .La visión es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea, o llegue a ser.

La visión es propia del fundador, pero los sucesivos directores familiares deberán replanteársela para tener su propia visión, si no, les faltarán entusiasmo y pasión por los desafíos, y esta es, justamente una de las ventajas más poderosas de empresas familiares¹⁴

La misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

Para que el directivo pueda definir la misión hay que destacar tres aspectos de ella:

➤ La misión del negocio: para Hax y Majluf, citado por Dodero, la misión es la expresión del propósito del negocio, es el primer paso fundamental para la realización de la estrategia¹⁵

Para poder concretar la declaración de la misión del negocio hay que tener en cuenta los siguientes elementos:

- Productos o servicios que se van a ofrecer
- Quienes serán los clientes principales y qué necesidades se van a satisfacer
- En que mercado incursionará(ámbito geográfico)

¹⁴DODERO, Santiago. Op. cit. Pág.56

¹⁵ Ibídem. Pág.57

- Qué competencias diferenciales, únicas y sostenibles se tendrán respecto de los competidores, y en qué medida estas agregan valor económico a la empresa
- Cómo se podrán alcanzar los objetivos estratégicos

Es importante no solo que la misión sea bien comunicada, sino también, asegurarse que haya sido bien comprendida por los empleados, de este modo, estos se sentirán más comprometidos con ella, generando así, un fuerte sentido de pertenencia a la empresa.

El sentido de pertenencia se da de modo más natural en las empresas familiares, ya que la relación directa con el dueño favorece que los empleados sientan su trabajo como algo que es propio. El vínculo afectivo que suele darse entre el dueño y el empleado puede ser muy elevado y reportar gran beneficio para ambas partes: clima laboral, lealtad, posibilidad de mantener una relación laboral más estable. La condición es que el vínculo sea positivo y recíproco. Por ello, si los directivos tienen bien explicitada su misión, tendrán una guía para definir metas de corto y de largo plazo, y de dirigir la empresa con un enfoque estratégico¹⁶.

➤ La misión de la familia sobre la empresa: es fundamental conocer cuál es la actitud que tomará la familia frente a la empresa, para saber como se espera que los directivos familiares actúen frente a determinados temas de suma importancia.

Según Ward, citado por Dodero, en toda familia existen básicamente tres elecciones para orientar su actitud frente a la empresa:

1. Priorizar los intereses de la empresa sobre los de la familia
2. Priorizar los intereses de la familia por los de la empresa
3. Priorizar la empresa familiar

La última actitud es la que nos permitirá mantener la integridad de la empresa y atender también a las necesidades e intereses de la familia. Veamos un ejemplo de las distintas actitudes de la familia y el impacto que producen éstas sobre las decisiones del negocio.

¹⁶ Dodero, Santiago. Op. cit. Pág. 59

Tabla nº 1: Actitudes de la familia vs. Actitudes de la empresa

Decisiones de Negocio	Primero la Empresa	Primero la Familia	Primero la Familia Empresaria
Compensación	De acuerdo con la descripción de cada trabajo	Igual remuneración para todos los miembros de la misma generación	Asegurar un aceptado nivel de vida para cada miembro
Reglas que la Rigen	Se seleccionan para cada trabajo de acuerdo con las cualidades que se requieran	Todos los familiares son bienvenidos	Las oportunidades serán desarrolladas para todos dentro o fuera de la EF, dependiendo de las necesidades de esta.

Fuente: Dodero Santiago. Op. cit. Pág.29

➤ La misión personal: para poder definirla el directivo tendrá que plantearse, lo que espera de sí mismo como empresario, como esposo, como padre y su rol respecto del entorno social.

También debe tener en cuenta que su comportamiento sea congruente con sus deseos naturales de felicidad para que realmente pueda alcanzar la misión por la que tanto se esforzó.

Lo que pretendemos con este capítulo, es conocer las cualidades necesarias del directivo de una empresa familiar, para que pueda superar las dificultades propias de la organización que dirige.

Hacemos especial hincapié en el rol del directivo como líder, en las cualidades necesarias para lograr un buen liderazgo, porque partimos de la base que una empresa con empleados tenidos en cuenta, motivados y contentos, realizan su trabajo con mayor eficiencia y en un ambiente que les permite tener un crecimiento día a día. Hay que tener bien claras cuales son las capacidades, competencias, intereses y objetivos de cada director para poder de este modo compatibilizarlos con la relación laboral, y de este modo hacerla más armoniosa y efectiva.

También hay que tener en cuenta que el directivo es el responsable de no solamente establecer, sino también de comunicar la visión y la misión de la empresa familiar. Logrando una buena comunicación de las mismas se logra

establecer el sentido de pertenencia, en donde las personas trabajan motivadas porque están movidas por el logro de un objetivo en común. Según cuán presente tenga la visión y misión el directivo, será también así reflejada en el resto de los miembros de la organización.

Una vez conocidas las capacidades necesarias para lograr un buen directivo, hay que tener en cuenta la posibilidad que no exista ningún directivo familiar con las cualidades necesarias, en este caso podemos contratar un directo que no sea de la familia, pero que tenga los mismos valores familiares.

CAPÍTULO III

EL TRABAJO EN EQUIPO

A. Condiciones necesarias para trabajar en equipo

Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

El equipo de trabajo es el conjunto → de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.¹⁷

El trabajo en equipo → se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.¹⁸

Los componentes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

El trabajo en equipo requiere de un gran esfuerzo, ya que requiere que varias personas, cada una con distintas cualidades y personalidades lleguen a un acuerdo y tomen una decisión que finalmente logre cumplir con el objetivo en común.

¹⁷ [http://definicion.de/equipo-de-trabajo\[05/2011\]](http://definicion.de/equipo-de-trabajo[05/2011])

¹⁸ <http://www.misrespuestas.com/que-es-el-trabajo-en-equipo.htm> [05/2011]

Los beneficios de un buen trabajo en equipo le permite a la organización finalmente cumplir con su misión y de manera efectiva, pero hay que tener en cuenta que para que el equipo funcione bien, es necesario tener claro lo que se quiere lograr, y reconocer qué labores puede desarrollar cada uno de los miembros del equipo.

Para que el trabajo en equipo sea un buen trabajo, hay que considerar los siguientes requisitos:¹⁹

Buenas comunicaciones interpersonales .El papel de todo dirigente y de todo encargado de un equipo es generar un clima en el cual la comunicación sea fluida, que se escuche a los otros y se manifiesten los desacuerdos, que exista respeto entre las personas, que se dé un nivel mínimo de real comprensión por el otro y que haya algún grado de afecto entre los integrantes.

Equipo concentrado en la tarea .Se deben generar las condiciones para que el equipo se concentre en la tarea y aparezca la creatividad individual, y de todo el grupo, en función de lo programado.

Definir la organización del equipo. Deben delimitarse las funciones que cumplirá cada persona, dar a conocer las normas de funcionamiento, cómo va a ser la dirección y quién la ejercerá y establecer un calendario de reuniones. Además, se debe respetar las funciones específicas de cada uno de los miembros.

Establecer la situación, tema o problema a trabajar. Es necesario establecer claramente la situación, tema o problema en el cual se va a trabajar; preparar un programa objetivo, con una clara y precisa definición de objetivos y con metas alcanzables.

Interés por alcanzar el objetivo. Debe haber interés por alcanzar el objetivo común y estar de acuerdo en éste, considerando las motivaciones de cada miembro del grupo.

Crear un clima democrático. Es importante lograr un clima democrático propicio, en donde cada persona pueda expresarse libremente sin ser juzgado por sus compañeros, y donde cada idea pasa a ser del grupo, por lo tanto el rechazar una idea no significa rechazar a la persona.

¹⁹ www.emprendedoresnews.com/tips/secretos-para-un-buen-trabajo-en-equipo.html[05/2011]

Ejercitar el consenso en la toma de decisiones. En la medida que se escuchan las opiniones de todos, se obtiene el máximo de información antes de decidir, y los integrantes se convencen con argumentos más que con votaciones.

Disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. El último requisito que es importante lograr para un buen trabajo en equipo es el desarrollo de la disposición a colaborar y a intercambiar conocimientos y destrezas. Esto implica contar con tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe y esté dispuesto a entregar los conocimientos que posee para que los demás también lo aprendan.

B- DIFICULTADES DE LOS DIRECTIVOS FAMILIARES PARA TRABAJAR EN EQUIPO

Por más que los directivos de empresas familiares conozcan bien los beneficios y los requisitos para trabajar en equipo, poseen grandes obstáculos para lograrlo. Las causas principales de estas dificultades son de varias naturalezas: psicológicas, sociales y organizacionales.

Veamos ahora cuales son estas dificultades y que recomendaciones hay que tener en cuenta para poder superarlas.

1. La superposición de roles

Existe una superposición de roles en una misma persona, por un lado desempeña el rol de directivo, jefe, y al mismo tiempo, por otro lado es padre, hermano o esposo. Las obligaciones de estos roles suelen entrar en conflicto y generar así tensiones que dificultan el trabajo. Estas tensiones se generan, como ya lo vimos anteriormente, a que estos roles pertenecen a sistemas contradictorios, que buscan la consecución de fines totalmente distintos.

Las ambigüedades de roles y, peor aún, las contradicciones de rol, dificultan la conductas de las personas, pese a su talento y/o buena voluntad y suelen ser un gran desafío para la empresa familiar²⁰.

²⁰ Pithod A. y Dodero S., La empresa Familiar y sus ventajas competitivas, El ateneo, Buenos Aires, 1997. Pág.57

La solución para este conflicto, como lo veremos en los capítulos siguientes, es la creación de un órgano de gobierno de la empresa, que rija a la actividad empresarial. Y la creación de un órgano de gobierno de la familia, como ser un protocolo familiar, que rija las relaciones entre los empleados familiares, para poder de este modo generar sinergia entre los dos sistemas y potencializar así, los beneficios de estas organizaciones.

2. Lo que es justo para uno es injusto para otro

Aquí el problema surge porque la concepción de justicia, tiene significados distintos en ámbito familiar que en el empresarial.

En la familia, todos los hijos se sienten con los mismos derechos de ser igualmente queridos por sus padres y recibir el mismo trato. Pero en la empresa como sistema, tiene una dinámica diferente porque esta más relacionada con dar a cada uno lo que se merece en función de sus aportes y resultados, que por los afectos. Esto significa comprender que, si bien en la familia son todos iguales para los padres en la empresa no debería de ser así.²¹

Este sentimiento de injusticia suele ser el causante de muchos conflictos tanto en la empresa, como en la familia.

Lo recomendable para poder superar este obstáculo es tener en claro qué se entiende por justicia para la familia, y que se entiende por justicia para la empresa.

3. Conflictos originados por las remuneraciones

Los socios familiares generalmente tienden a comparar las remuneraciones, el conflicto se genera cuando no existe una base sólida que determine un criterio para establecer la remuneración.

La percepción de una justa remuneración varía de un miembro a otro. Por ejemplo: una persona puede pensar que la compensación del trabajo debe ser establecida de acuerdo a las horas que se dedica a trabajar dentro de la organización, mientras que otra persona considera que una justa retribución es de acuerdo a los resultados y los objetivos que logra cumplir.

²¹Dodero, Santiago. Op. cit. Pág.82

Por esta razón es muy importante llegar a un acuerdo acerca de los criterios que van a determinar este aspecto tan conflictivo que se da en las empresas de carácter familiar.

4. Cuando los hijos tienen el mismo derecho de trabajar en la empresa familiar

Ya conocemos que unos de los valores que rige al sistema familiar es el de fomentar lazos basados en el cariño, el amor y el trato de igualdad entre sus miembros.

Para el director de la empresa familiar, es muy difícil, como padre, no darles a todos los hijos el mismo derecho de trabajar y de ser parte de empresa, por más que estos no tengan las competencias, vacación profesional, ni personalidades necesarias para desarrollar un rol de la empresa.

Es natural que dentro de los integrantes de una familia, existan diferencias en cuanto a facultades, capacidad y personalidades. Y necesariamente no todas son compatibles con los objetivos y la naturaleza de la empresa familiar.

El ingreso irrestricto de familiares a la empresa puede generar un gran daño a la misma y finalmente, aún peor, transpolar este daño a la familia, llegando a sin querer a romper los lazos que existen entre ellos. Al no advertir que encomendar una tarea de responsabilidad a una que no cuenta con las competencias necesarias, es poner en serio peligro a la compañía, compromete la motivación de la organización entera y se convierte en causa principal de futuros conflictos con el resto de la familia, que verá esta situación como una injusticia.²²

Aquí aparece, lo que abordamos en el capítulo I, la trampa de confundir los vínculos que ligan a la empresa, con aquellos vínculos que ligan a la familia.

Cabe destacar, que en este aspecto los padres tienden a tener una tolerancia excesiva frente a los errores de los hijos en la conducción de una determinada tarea de la empresa. El padre es conciente de esta situación pero, finalmente, deja pasar por alto estos errores, para evitar regaños o peleas con los hijos. Sin darse cuenta que le está haciendo un grave daño no solamente al

²² *Ibíd.*, Págs. 83-84

hijo, si no también a la empresa, instalando una cultura del “familiarismo”, donde la regla principal es la del menor esfuerzo, en lugar de lograr una cultura en la que prime éste.

5. La compatibilidad de personalidades para trabajar en equipo

Sin duda alguna cada persona tiene sus propios rasgos que la definen, estos surgen de su personalidad, y se demuestra en su manera de comportarse.

La adecuación de la personalidad con el rol a desempeñar es fundamental para un buen trabajo en equipo.

La base para esta compatibilización surge del conocimiento y del autoconocimiento de las personas forman un equipo de trabajo, reconociendo sus capacidades, como así también sus limitaciones propias de sus personalidades.

Para lograr un efectivo trabajo en equipo debemos tener en cuenta para cada familiar: el rol a desempeñar, sus propios intereses, la personalidad, los aspectos culturales de mayor impacto en el trabajo y su competencia profesional.

6. Cuando se carece de competencias profesionales

Muchos son los casos en donde los dueños de la empresa familiar carecen de las competencias, y de la personalidad necesaria para desempeñar el rol que le corresponde.

Para los padres es natural que les resulte difícil ser objetivos sobre las capacidades y competencias de sus hijos, y estos, a su vez, tendrán dificultad para conocer y comprender sus limitaciones cuando no hubiesen tenido experiencia previa en otra empresa que no fuera de su familia.²³

De esta forma existen empleados familiares con distintos niveles de preparación profesional, y esto no se ve reflejado en la asignación de la remuneración. Generalmente, este hecho puntual termina manifestándose en un conflicto, por más que al principio suela mantenerse oculto.

²³ *Ibidem*. P. 94

Esta situación suele percibirse como una injusticia para algunos de los miembros de la empresa y finalmente puede desembocar en conflictos familiares, que termine afectando a la empresa y a los miembros de la misma.

7. Relaciones conflictivas entre directivos familiares

El conflicto es un hecho diario de la vida, lo importante es saber darse cuenta de su existencia, y no evadirlo o enfrentarlo de manera inadecuada.

Generalmente la presencia del conflicto se percibe como algo malo, destructivo, que deteriora las relaciones, pero en realidad si se sabe como enfrentarlo, a partir del conflicto se pueden llegar a mejorar varios aspectos, y verlo de esta forma, como algo positivo y constructivo. La presencia del conflicto nos indica que hay algo que no se esta manejando del todo bien, existe algún problema de tras fondo. Es importante saber reconocer que detrás de cada conflicto hay distintas necesidades e intereses que están confrontándose.

El problema es que en empresa familiar tienden a evadirlo o enfrentarlo de modo inadecuado, por temor a causar un daño profundo en la relación que termine afectando el vínculo familiar.

Cuando el conflicto no se resuelve, se intensifica, produciendo un progresivo deterioro en las relaciones personales y en el compromiso y entusiasmo por seguir trabajando juntos en la empresa familiar.

El conflicto puede tener distintos orígenes: los que derivan de las relaciones laborales, que generalmente producen mucho estrés; o los que derivan de comunicaciones prejuiciosas, como en el caso que uno piensa que otro le pregunta algo con una segunda intención- que posiblemente no sea tal- y genera una respuesta conflictiva.²⁴

Los conflictos pueden ser de dos formas: intrapersonales, que afectan a un solo individuo e interpersonales, que involucran a dos o más individuos, generalmente éstos últimos son los más comunes en una organización.

Es común que los familiares se sientan desamparados y desprovistos de herramientas a la hora de resolver sus diferencias en las empresas familiares.

Sienten que la culpa nunca es propia, sino del otro, es decir, se ponen en

²⁴ Apuntes de clases, materia: Negociación

víctima y dicen: *yo no puedo hacer nada mientras él no cambie su actitud*. Para evitar esto se debe explorar las percepciones de uno y del otro.

Los conflictos atrincherados y las inevitables batallas que acompañan las relaciones hostiles tienen el potencial de destruir las familias e incluso los negocios familiares. De no hacer nada los conflictos crecerán rápidamente y se perpetuarán, y trascenderán al resto de la organización y de la familia, haciendo que tomen posiciones. Así, la energía que debería estar puesta en trabajar mejor se desvía hacia conflictos con alto poder destructivo.

Establecer normas, brindar herramientas para la solución del conflicto, es una buena vía para adelantarse a ellos.

Pero además de las herramientas que se pueden llegar a brindar, lo principal, para lograr un buen trabajo en equipo consiste que cada miembro, haga un esfuerzo por conocerse, aceptarse y valorarse a sí mismo, para poder conocer, aceptar y valorar a los demás. Es necesario que se de lo primero para conseguir lo segundo.

8. El trabajo con familiares y el manejo del conflicto

Mantener una buena relación laboral debe ser algo prioritario en la empresa como en la familia.

Para poder lograr esta meta es necesario trabajar sobre las actitudes, para que cuando surja algún conflicto, los familiares se focalicen en cómo encontrar la solución y no adoptar una posición de víctimas.

En este punto es cuando más necesaria se hace la comunicación personal, la que debe prepararse con empatía, es decir, poniéndose en el lugar del otro, porque permitirá comprender los intereses, expectativas, prejuicios y sentimientos de quien va a desarrollar la conversación.

Para llevar adelante una buena conversación, para la resolución de conflictos, sugerimos el “modelo del iceberg”.

Gráfico nº 3: Modelo del iceberg



Fuente: www.jcvalda.wordpress.com

Este modelo recibe este nombre porque la parte visible (posiciones que defiende cada parte) no es la que suele en definitiva, provocar el conflicto, sino la oculta (los intereses, deseos, prejuicios y sentimientos no expresados y, por lo tanto, no conocidos por la otra parte).

A la hora de resolver un conflicto podemos optar por dos métodos de negociación: la negociación por posiciones y la negociación por principios.

Método posicional²⁵

La opción de las posiciones, es la más común, donde cada una de las partes que entra en conflicto asume una posición, argumenta a su favor y hace concesiones para llegar a un acuerdo. Las partes intentan imponer su voluntad, y tienden a personalizar sus posiciones. Se trata de una negociación de suma cero, o ganar – perder, donde todo lo que gana uno lo pierde el otro, en definitiva es una lucha por quien obtiene la porción de la torta más grande. Podemos decir

²⁵ FISHER Roger; URY, Williams y PATTON, Bruce. “ Sí....¡ de acuerdo!- Como negociar sin ceder”, Grupo Norma, 1993. Capítulo I, págs 25-38

que trata al conflicto en forma superficial, únicamente se basa en las posiciones de cada uno de ellos sin tener en cuenta los intereses de cada una de las personas que está en juego.

Esto finalmente produce un acuerdo insensato donde no se puedan conciliar los intereses de las partes. Es también ineficiente, ya que lleva un tiempo considerado para convencer a la otra persona, y por último pone en peligro la relación ya que confunde a la persona con el problema, ejerce una presión para que el otro cambie y produce un enfrentamiento de voluntades.

Método según principios²⁶

La opción de los principios se basa fundamentalmente en cuatro principios: personas, intereses, opciones y criterios.

1. Personas

Lo que se pretende es separar a las personas del problema: se tiende a tratar el problema y a las personas como si fueran una sola cosa. Para lograr separar la relación de lo sustancial es importante tener en cuenta:

La percepción

La percepción es la función que permite al organismo recibir, elaborar e interpretar la información que llega desde el entorno, a través de los sentidos.²⁷

El conflicto no está en la realidad objetiva, sino en las mentes de las personas. Por útil que pueda ser el análisis de la realidad objetiva, finalmente es la realidad, como la percibe cada una de las partes, lo que constituye el problema y lo que abre el camino hacia la solución.

¿Cómo actuar frente a las distintas percepciones?

✓ Póngase en el lugar del otro: las personas tienden a ver lo que desean ver. Una habilidad muy importante consiste en apreciar la situación como la aprecia la otra parte. Es necesario que comprenda con empatía su punto de vista. Lo más recomendable es suspender el juicio de valor mientras se intenta

²⁶ *Ibíd*em, pág.39-45

²⁷ www.psicopedagogia.com/definicion/percepcion [05/2011]

comprender a la otra persona. Comprender el punto de vista de otra persona, no significa estar de acuerdo con ella.

- ✓ No deduzca sus intenciones con base en sus temores: las personas tienden a pensar que lo que ellas temen es lo que el otro va a hacer.
- ✓ No los culpe por sus problemas: cuando se los ataca, la otra parte se pone a la defensiva, y se resistirá ante lo que usted dice.
- ✓ Comente las mutuas percepciones: haga explícitas las diferentes percepciones.

La emoción

El término *emoción* viene del latín *emotio*, *-ōnis*, que significa "el impulso que induce la acción".²⁸

Las emociones son fenómenos psicofisiológicos que representan modos de adaptación a ciertos estímulos ambientales o de uno mismo.²⁹

En algunos casos las emociones pueden ser muchos más fuertes que cualquier palabra, y ser el motivo principal de cualquier conflicto.

¿Cómo actuar frente a las emociones?

- ✓ Reconozca y comprenda las emociones de ambas partes
- ✓ Procure que las emociones se hagan explícitas y reconózcalas como legítimas: al liberarse el peso de las emociones inexpressadas las personas estarán más dispuestas a trabajar para solucionar el problema.
- ✓ Permita que la otra persona se desahogue: escúchela en silencio
- ✓ No reaccione frente a un estallido emocional
- ✓ Use gestos simbólicos: actuaciones que pueden producir un impacto emocional constructivo para la otra parte.

La comunicación

La comunicación es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra. Los procesos de comunicación son interacciones mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio de signos y tienen unas reglas semióticas comunes.

²⁸ www.es.wikipedia.org/wiki/Emoción [05/2011]

²⁹ *Ibidem*

Tradicionalmente, la comunicación se ha definido como "*el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante habla, escritura u otro tipo de señales*". Todas las formas de comunicación requieren un *emisor*, un *mensaje* y un *receptor* destinado, pero el receptor no necesita estar presente ni consciente del intento comunicativo por parte del emisor para que el acto de comunicación se realice. En el proceso comunicativo, la información es incluida por el *emisor* en un paquete y canalizada hacia el *receptor* a través del medio. Una vez recibido, el *receptor* decodifica el mensaje y proporciona una respuesta.³⁰

El ser humano es comunicativo por naturaleza lo que no significa que la comunicación sea eficaz. Para que la comunicación sea eficaz se tiene haber entendido el mensaje y que se actúe de acuerdo al mismo.

Una de las aptitudes para trabajar en equipo es la necesaria predisposición para escuchar con atención lo que dicen los demás.

La barrera más importante para escuchar de modo consciente es la tendencia natural que tenemos a juzgar, aprobar o censurar la comunicación de la otra persona. Por ello muchas veces se aprueba o censura al otro antes de comprender lo que nos quiso decir. Entre miembros familiares estos es más frecuente aún por el mayor conocimiento que se tienen y se prejuzgan con mayor facilidad que si se tratara de un directivo no familiar.

También dentro de una comunicación pueden surgir malentendidos, es decir, que lo que uno puede decir puede ser malinterpretado por el otro.

¿Cómo lograr una buena comunicación?

- ✓ Escuche atentamente y reconozca lo que le dicen: escuchar le permite entender sus percepciones, sentir sus emociones y oír lo que tratan de decir. Escuchar activamente mejora no solo lo que usted oye, sino también lo que ellos dicen. Hágalos saber que fueron escuchados. Utilice el parafraseo, para expresar en forma positiva lo que se entendió que la otra persona dijo.
- ✓ Hable con el fin de que se lo entienda
- ✓ Hable sobre usted mismo, no sobre ellos: es más persuasivo describir el problema en términos del impacto que tuvo para usted, que en términos

³⁰ www.wikipedia.org/wiki/Comunicacion [05/2011]

de lo que ellos hicieron y porque. De este modo se proporciona la misma información sin provocar una reacción defensiva.

✓ Hable con un propósito: a veces el problema es que hay demasiada comunicación. Antes de decir algo significativo, esté seguro de lo que quiere comunicar.

2. Intereses

Concéntrese en los intereses, no en las posiciones: las posiciones son pantallas que oscurecen lo que queremos, son puntas de iceberg que en su base tienen intereses. Para que la solución sea prudente, concilie los intereses y no las posiciones, finalmente los intereses son los que definen en problema en cuestión.

Tras las la posiciones opuestas existen intereses compartidos, que hay que maximizarlos, intereses distintos, que hay que compatibilizarlos, y por último intereses opuestos, que hay que minimizarlos.

Para poder determinar cuales son los intereses de las partes, en primer lugar hay que identificarlos, muchas veces los intereses pueden estar implícitos. La identificación de los intereses se logra mediante la indagación: pregunte al otro el porque de su posición, póngase en su lugar, piense sobre la opción del otro. Dese cuenta que las partes tienen intereses múltiples. Haga una lista de los intereses y clasifíquelos por orden de importancia.

Una vez identificados los intereses, se está en condiciones de discutir sobre los mismos. Si se quiere que los intereses se tengan en cuenta hay que saber comunicarlos. No solamente haga comprender sus intereses sino también reconozca los intereses de los demás.

3. Opciones

Invente opciones de mutuo beneficio

Aquí es importante tener en cuenta lo valioso que es tener varias opciones para la solución del problema y no estancarse en una única solución.

¿Cómo hacer para crear opciones de solución?

✓ Separar la invención de la decisión: como el juicio inhibe la creación, es necesario separar, el acto crítico del creativo. Primero invente y luego decida

- ✓ Ampliar las opciones en discusión: la clave para que una decisión sea prudente, es seleccionar entre una gran cantidad de número y variedad. Para generar alternativas creativas convendrá trabajar en equipo desarrollando el torbellinos de ideas, y haciendo role playing para profundizar en la viabilidad de cada una.
- ✓ Busque beneficios mutuos: buscar la satisfacción de intereses de ambas partes con una solución creativa .Trate de identificar los intereses comunes y complemente los diferentes
- ✓ Inventar maneras de facilitar a otros su decisión: presentar opciones que sean atractivas para ellos, ayudarlos a crear opciones que satisfagan sus intereses, para que puedan tomar una decisión que satisfaga también los suyos.

4. Criterios

Se basa en el compromiso de lograr una solución basadas en principios y no en presiones. El uso de criterios objetivos da legitimidad al resultado obtenido.

Para que un criterio sea objetivo debe: ser independiente de la voluntad de las partes, legítimos, prácticos y tener reciprocidad, es decir, ser aplicable a ambas partes.

El método basado en principios, resulta el más indicado y se caracteriza por ser prudente, ya que se concentra en maximizar los intereses compartidos, en generar opciones de mutuo beneficio y en la utilización de criterios objetivos.

También es eficiente porque se logra un consenso gradual sobre una decisión común y no se pierde el tiempo en concesiones. Logra fortalecer las relaciones a largo plazo ya que separa a la persona del problema, logrando una amistad.

C- EL EQUIPO DIRECTIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR

Es interesante tener en cuenta las distintas relaciones familiares que pueden existir dentro de un equipo de trabajo en este tipo de empresa.

1-Padres e hijos trabajando juntos

Es natural que existan más conflictos en un equipo de trabajo formado por padres e hijos, que en un equipo de trabajo donde no exista ninguna relación familiar entre los miembros.

Estos conflictos generalmente se originan por las siguientes variables:³¹

a) el cambio de visión estratégica de las nuevas generaciones (hijos) respecto al modelo negocio tradicional de su empresa familiar

b) el ciclo de vida en la que se encuentran las dos generaciones.

El cambio estratégico en una sucesión generacional es natural. La posibilidad de establecer los cambios “obligatorios” tendientes a la revitalización de la empresa familiar, chocan con la visión en algunos casos inmovilista de los padres y de una organización (personas y recursos) apalancada entorno al concepto “las cosas siempre las hemos hecho así”. Estas diferencias de opinión empiezan como controversias y si no se le pone remedio, acaban en conflictos.

En este tipo de conflicto, precipitan un clima familiar donde suelen definirse dos bloques principales de participes: por un lado los hijos más críticos y por otro, el grupo de principales directivos y miembros familiares (padres e hijos afines bajo intereses no empresariales sino de trascendencia emocional). En definitiva se produce una pugna entre los valores propios del respeto al orden familiar (relación paterno-filial) y las necesidades de la sociedad familiar como actividad empresarial.

En cuanto a la segunda variable, cualquier persona llegada cierta edad, responde a unos parámetros más conservadores, entre ellos el concepto de riesgo y los valores de orden familiar (respeto, igualdad entre los miembros de la familia, etc.). En las personas más jóvenes en edad, estos parámetros son distintos. Ambas perspectivas generan controversias a la hora de gestionar las diferentes visiones.

Para que se logre un trabajo en equipo, en primer lugar es importante el reconocimiento recíproco de los méritos de cada uno.

³¹ [www.laempresafamiliar.com/comunidad/blogs/manuel-pavon/\[05/2011\]](http://www.laempresafamiliar.com/comunidad/blogs/manuel-pavon/[05/2011])

El padre tiene la responsabilidad de reconocer los méritos de sus hijos, pero de forma objetiva y sin exageraciones, procurando no provocar susceptibilidades y distanciamientos entre los hijos al otorgar tratos diferenciales.

La clave para lograr una buena relación es mantener una comunicación abierta donde puedan mostrarse los distintos intereses y valores que están en juego. En caso de lograr una comunicación se puede pedir la ayuda de un tercero neutral, un mentor o mediador, que evalúe el problema en forma independiente con las partes y los ayude finalmente a llegar a una solución.

Si aplicados estos dos mecanismos no se solucionan los problemas, el hijo deberá de tratar de adecuarse a la forma de trabajo del padre, o, en su defecto, retirarse de la empresa y buscar su desarrollo profesional en otro lado.

2- Hermanos trabajando juntos

La relación entre hermanos casi siempre implica interacciones complejas, cuyo origen se remonta a la más temprana edad y a la educación familiar. Añadiendo el aspecto empresarial al familiar la cosa se complica aún más, haciendo que las relaciones se hagan mucho más complejas.

La falta de trabajo en equipo y de una comunicación fluida entre hermanos son los dos factores que influyen de manera más negativa en el funcionamiento de la empresa familiar.³²

Algunas claves a tener en cuenta para que el equipo de hermanos trabaje en forma cohesionada:³³

- ✓ Es que los hermanos tengan y compartan valores comunes.
- ✓ Mantener una comunicación abierta sobre los temas que les preocupan y una actitud conciliadora que les permita llegar a un consenso sobre las mejores soluciones
- ✓ Tengan unión y solidaridad frente a los problemas
- ✓ Ser capaces de actuar en forma independiente de los padres a la hora de resolver problemas que se puedan presentar
- ✓ Complicidad y predisposición para disfrutar juntos el día a día

³² www.madridcentrodenegocio.blogdiario.com[05/2011]

³³ Garrigues Consultoría de Empresa Familiar, Empresa Familiares de hermanos: claves de éxito para el trabajo en equipo, Tiffitext, 2008, España, Pág.10.

3. Esposos trabajando juntos

En este punto hay tener en cuenta dos posibles situaciones: marido y mujer ambos dueños de la empresa familiar, o bien la incorporación de un cónyuge como familiar político en la organización.

El conflicto principal que existe entre los cónyuges, ambos dueños de la empresa, es la falta de comunicación. Generalmente el marido escucha a su esposa pero no toma en cuenta su sugerencia, ni tampoco le da explicaciones de su proceder. Las decisiones del marido suelen ser más bien arbitrarias o intuitivas, de modo que no es fácil justificarlas ni explicarlas con argumentos racionales como para que sean compartidas por la esposa. Esto suele molestar a la esposa, que siente-correctamente- que no está tenida en cuenta en las decisiones de la empresa cuando ella es tan dueña como su marido.

Los rasgos de las personalidades y los estilos de dirección de los hombres son distintos a los de las mujeres. Los hombres suelen ser más asertivos que las mujeres, también toman decisiones en forma más rápida que ellas sin buscar tantas razones que respalden a la decisión. Estas diferencias suelen dificultar el trabajo en equipo y son ocasión de potenciales conflictos.

Hay que considerar también que en el matrimonio la diferenciación de status es menos clara que en la relación entre padres e hijos. Se piensa que los cónyuges son o deben ser iguales en nivel de consideración, en la toma de decisiones.³⁴

En este caso habrá que tener en cuenta ciertas recomendaciones:

Marido y mujer deben prestar especial importancia a aprender a diferenciar la relación de trabajo de la familiar, de manera que los conflictos acerca de las decisiones directivas no se transformen en una cuestión familiar, ni los problemas familiares en laborales.

Ambos deben tener bien definidos tanto los objetivos y metas, como también las tareas y responsabilidades asignadas a cada uno para la consecución de los objetivos.

Es importante tener definido el modo para la resolución de los conflictos y normas claras basadas en criterios objetivos para el ejercicio del poder.

³⁴ Dodero, Santiago. Op. cit. Pág.123

Ahora bien, otra es la situación cuando se trata de trabajo con familiares políticos. En general, hay una actitud generalizada en contra de la incorporación de familiares políticos a la empresa familiar. Igualmente, las empresas familiares suelen ser reacias a incorporar familiares políticos a la empresa y a darles información y protagonismo, salvo que muestren su identificación y compromiso con su suegro y sus cuñados. En algunos casos, la postura es radical: “que sepan lo menos posible para evitar problemas”.

Los riesgos de la entrada de un familiar político a la empresa son elevados. Por un lado, su entrada puede cambiar el orden natural de la familia e incorporar a un yerno por delante de un hijo puede provocar graves consecuencias en las relaciones familiares. Por otro, el riesgo de una separación matrimonial puede tener importantes consecuencias para la empresa. Y, por último, la incorporación de un yerno sin la experiencia y formación adecuada, sin los valores, compromiso y virtudes necesarias, que cree que tiene el derecho a dirigir por ser el cónyuge de un accionista, independientemente de su formación y experiencia previa, y que no cumple las normas de conducta ni los horarios puede crear una situación difícil para la familia y para la empresa.³⁵

Estos riesgos que se tienen a la hora de la incorporación de un familiar político, deben ser contrarestados teniendo en cuenta que la estrategia más recomendable para lograr el compromiso de los familiares políticos es a través del reconocimiento de su papel, de la información periódica y directa de la propia familia, del conocimiento de la historia y los valores de la familia y la empresa, a través de su presencia en el foro familiar. Para ello es conveniente:

- clarificar su posible rol en la empresa: en la gestión, en el gobierno y en la propiedad,

- evitar la realización de acciones que supongan la marginación de los cónyuges. Por ejemplo, se debe evitar hablar de la empresa en horas de la familia, por ejemplo, en las reuniones familiares. Esto se resuelve formalizando las reuniones del Consejo de Familia o del Foro Familiar y prohibiendo hablar de la empresa en horas familiares

³⁵ www.laempresafamiliar.com/networking/fondo-editorial/1425/los-conyuges-en-la-empresa-familiar
[05/2011]

-integrarlos en la familia empresaria, especialmente por el papel que pueden jugar apoyando a su pareja y transmitiendo a sus hijos su amor (o su resentimiento) a la empresa familiar. Esto se hace tangible a través de las reuniones semestrales o anuales del foro familiar, la representación de la familia propietaria en actos sociales o de actividades profesionales o de ocio financiadas por la empresa (un viaje anual, un seminario de formación en el Instituto de empresa familiar, etc.), a través de sesiones de información sobre la marcha de la empresa, etc.,

En conclusión, para lograr un buen trabajo en equipo, es necesario tener siempre en mente cuáles son las condiciones óptimas que permitan que los integrantes trabajen a gusto, potencien sus capacidades y finalmente logren la consecución de objetivo propuesto en común. Unas de las más importantes y que hacemos mucho hincapié en este trabajo, es la comunicación bilateral, también el establecimiento de objetivos claros, con su correspondiente asignación de responsabilidad y de funciones para poder finalmente tomar la decisión más acertada.

Dentro de las empresas familiares, por más que conozcan las condiciones para trabajar en equipo, suelen existir algunas dificultades debido a la naturaleza de las mismas. Estas dificultades suelen generar tensiones y ser fuente de posibles conflictos, que si no son solucionados en tiempo y forma pueden deteriorar no solamente la empresa sino también los lazos familiares.

Es necesario ser conscientes de la existencia del conflicto, y no esconderlo. Tener un modelo para la resolución de ellos, que nos permita solucionarlo y hasta en algunos casos anticiparse a ellos, es estar preparados y que no nos agarren en forma desprevenida.

En este trabajo se recomienda tomar una postura basada en principios, para poder sacar provecho del conflicto y verlo como algo constructivo.

Para poder llevarlo a cabo hay que lograr:

Determinar las causas y los sentimientos de las partes que interviene en el conflicto, ir más allá de efecto iceberg. Hay que concentrarse en los intereses de las partes, y no en sus posiciones respecto del conflicto. Hay que actuar sobre las causas y no sobre los síntomas.

Dirigir positivamente las tensiones, sin dejarse llevar por las emociones. Hay que separar las personas del problema. Toda la energía de las partes tiene que estar enfocada hacia la resolución del asunto objeto del conflicto, no hacia la otra parte, como dice Fisher: "Duro con el problema y suave con las personas".

Integrar las ideas entre las partes, con el fin de obtener la mayor cantidad de opciones. Con un proceso de integración de ideas y creatividad en cuanto a opciones de solución que atiendan los intereses de las partes, se estaría dando pasos firmes tras acuerdo de mutuo beneficio. Esto también beneficia a la organización.

Y por último basarse en la búsqueda de acuerdos reales apoyados por las partes, que atiendan los intereses de ambos. Si no se llega a satisfacer los intereses de la personas en cuestión, los acuerdos serán temporales y engañosos. Sería trasladar el problema para más adelante.³⁶

El objetivo es promover la cultura de comprender los conflictos y de aprender a administrarlos. Así se creará un círculo virtuoso porque se irá logrando un aprendizaje continuo sobre el manejo de los conflictos y los modos de resolución.³⁷

Destacamos también las particularidades en las relaciones que se dan en los equipos de trabajo dentro de las empresas familiares, el hecho de que existan distintos lazos familiares trae aparejado ciertos riesgos y oportunidades que hay que tener en cuenta. De forma tal que se potencien los beneficios y se disminuyan los riesgos.

De todas formas, sin tener en cuenta el grado de parentesco que existan entre los miembros del equipo, para formar un equipo directivo que este adecuado tanto las necesidades del negocio como de la familia, se debe:

Determinar las capacidades, habilidades, actitudes, valores y competencias para dirigir la empresa. Para así de esta manera buscar una persona que posea todas las facultades necesarias que sean compatibles con el rol a desempeñar.

³⁶ JOFRE, Alfredo W., "Conflictos", Material de estudio, FCE-UNCUYO, 2003, Negociación

³⁷ KOHLRIESE, G., "Resolving conflict in family businesses", Londres 2005, Pág.18

Que exista una compatibilidad mínima necesaria de los familiares para trabajar en equipo, como así también complementariedad, especialmente frente al cambio y al riesgo.

Y finalmente que cada familiar tenga bien definido sus objetivos personales y profesionales y su alineación con los objetivos de la empresa.

CAPÍTULO IV

ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR

A. EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR.

El gobierno corporativo, en el caso de una empresa familiar, puede ser entendido como un sistema que engloba todas las relaciones entre los propietarios, sus familiares y las personas que forman parte de la empresa.³⁸

Los órganos de gobierno en las empresas familiares se dividen en categorías:

- Los que hacen al gobierno de la empresa: Directorio y Comité Ejecutivo
- Los que contribuyen al compromiso de la familia con la empresa: Asamblea Familiar y Consejo Familiar
- Los que representan la propiedad: Asamblea de accionistas

La diferencia entre los órganos de gobierno familiares y los empresariales puede verse así: los familiares están compuestos por la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia, encargados de facilitar la comunicación y las relaciones entre los integrantes familiares, al tiempo que dan solución o en su defecto, direccionan los problemas en los que no se haya previsto soluciones. Los órganos familiares, en suma, facilitan la comunicación entre los miembros de la familia, haciendo que los inconvenientes no perjudiquen la empresa como ente económico.

Por su parte, los órganos empresariales y de la propiedad: la Asamblea de accionistas, el Directorio y Comité Ejecutivo están encargados de dirigir o asesorar a la empresa, gestionando y administrándola con criterios y facilitando el cumplimiento de los objetivos planteados: mantenerla productiva y en mejoramiento constante.

³⁸ DODERO, Santiago. Op. cit. Pág.43

Según el informe Cadbury, citado por Dodero: el gobierno corporativo, en un sentido amplio, es aquel sistema mediante el cual todos los negocios de las empresas son dirigidos o controlados y donde se establecen derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas en la empresa: propietarios, consejeros, administradores, accionistas o trabajadores, así como también las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones sobre estos negocios

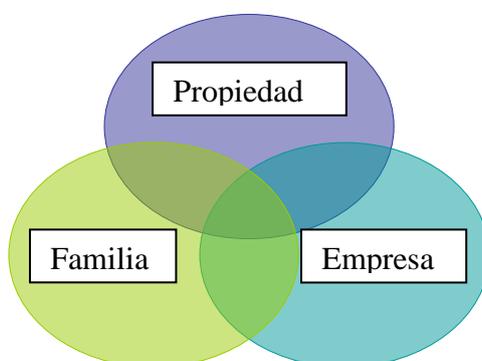
Con la expresión *gobierno de la empresa familiar* se hace referencia al conjunto de principios, estructuras y procesos que pretenden ayudar a la familia empresaria a materializar su visión en la empresas familiar, así como de otras organizaciones puedan depender de la familia. A partir de la representación de los rasgos característicos de la empresa familiar a través del modelo de los tres círculos y de la interacción de los sistemas en él representados, familia, propiedad y empresa, es posible identificar una serie estructuras de gobierno de la empresa familiar, ya que estos tres sistemas, aunque interconectados entre sí, tienen unos objetivos y una forma de actuar diferentes.

1. Sistema Empresa-Familia-Propiedad

Para poder definir la forma de gobierno es necesario entender como funciona el sistema empresa-familia-propiedad.

La forma de representación es el de los tres círculos de Davis – Tagiuri

Gráfico nº 4: Modelo de los tres Círculos



Fuente: elaboración propia

Cada uno de estos círculos representa un sub-sistema y cada uno interactúa con los otros, influyéndolo, cambiándolo.

Así hay miembros que pertenecen y viven en los tres sistemas (dueño, trabaja en la empresa y es parte de la familia), otros que sólo lo hacen en dos (dueño parte de la familia y no trabaja en la empresa o familiar que no tiene participación en la propiedad), y algunos que sólo participan de uno (los empleados, la madre de la familia, un accionista que no es parte de la familia y no trabaja en la empresa).

El primer problema es que cada sub-sistema tiene una razón de ser propia, por lo tanto tiene distintas necesidades.

El otro inconveniente es que cada uno evoluciona a través del tiempo en forma muy diferente, entonces las interacciones entre ellos deben cambiar.

La familia:

No hay mucho que aclarar en cuanto a la razón de ser de este sub-sistema. Debe contener “afectivamente” a todos sus integrantes, priorizar la convivencia, prestar atención a la formación y desarrollo de cada uno de sus miembros. La base debe ser amor y armonía.

La familia, naturalmente, evoluciona a través del tiempo, aparecen nuevos integrantes, otros mueren, envejecen, se casan y, sobre todo, cambian la expectativas.

El profesor John Davis plantea “Cuatro leyes naturales de las empresas familiares”³⁹

- Las familias crecen más rápido que las empresas.
- Las expectativas económicas de la familia crecen con el tiempo.

Enseñamos a nuestros hijos a vivir como nosotros o mejor.

- Por las dos primeras, las familias se hacen cada vez más dependientes de la empresa

³⁹www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/pymes-empresas-familiares-y-su-manejo.htm

[06/2011]

- Las empresas familiares, normalmente, “ponen todos los huevos en la misma canasta”.

Todo esto hace que aparezcan conflictos económicos entre las necesidades de la empresa y las de la familia.

La propiedad

La razón de ser de los accionistas o inversores es “la rentabilidad”.

Como consecuencia de los cambios ya explicados en la familia y de necesidades de la empresa, la propiedad también evoluciona. Por muerte de propietarios, venta de acciones, necesidades de venta a terceros para financiar crecimiento, etc., la empresa va cambiando de manos y cada uno de estos propietarios tiene expectativas económicas distintas.

La empresa

La razón de ser es satisfacer las necesidades y expectativas de los accionistas y clientes a largo plazo. La base de sustentación son la eficiencia, el cumplir objetivos, el liderazgo, en definitiva los resultados.

También la empresa evoluciona, cambia sus necesidades de acuerdo a la etapa de crecimiento en que se encuentre.

No es lo mismo gerenciar un nuevo emprendimiento que una empresa mediana o grande.

Forma de gobierno

Como se puede percibir las necesidades de cada sub-sistema cambian constantemente y, frecuentemente, en direcciones opuestas.

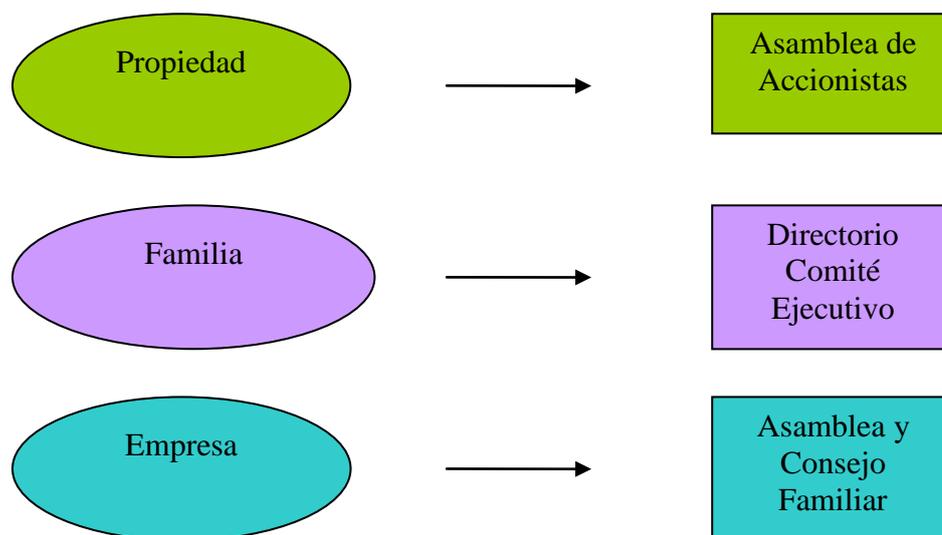
No es para nada fácil conciliar y equilibrar todas las fuerzas y conflicto de intereses que se generan.

La mejor forma de mantenerse fuera de la zona peligro es regular las expectativas, decir que es posible y que no, y definir pautas y límites de decisión.

El método consiste en generar un organismo de gobierno para cada sub-sistema.

Cada gobierno tiene objetivos claros y es el que regula los parámetros de decisión de los otros.

Gráfico nº 5: Órganos de gobierno para cada subsistema



Fuente:Elaboración Propia.

Para conservar el equilibrio dentro del gobierno corporativo, es indispensable que en cada nivel sus miembros conozcan sus responsabilidades frente a los demás.

Para promover el compromiso por el buen gobierno se deberá poner énfasis en respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad.⁴⁰

La transparencia hace referencia a la información necesaria y comprensible sobre el gobierno y la gestión de la empresa para los accionistas familiares que no trabajen en la empresa ni en el directorio conserve la confianza en quienes la dirigen.

La responsabilidad de los directores y gerente general de alinear sus intereses con los de los accionistas. Y la equidad para evitar que uno o más accionistas familiares sientan un tratamiento desigual frente a otros accionistas familiares que suelen ser los que ejercen mayor poder, es decir, los que toman las decisiones sobre la gestión de la empresa.

⁴⁰ DODERO, Santiago. Op. cit. Pág.140

B .EL ÓRGANO DE GOBIERNO DE LA PROPIEDAD

1. Asamblea de accionistas

Es el órgano de gobierno de la propiedad. Está formada por todos los que tengan que ver con la propiedad de la empresa.⁴¹

La asamblea tiene como misión analizar y resolver todos los temas inherentes a la marcha normal de la sociedad a partir de la información económica y financiera que debe brindarle el directorio. Además, es competencia suya la designación de los miembros del directorio, como así también su revocación y retribución.⁴²

Independientemente que sea una obligación de cualquier sociedad según la Ley General de Sociedades Mercantiles, el llevar a cabo una Asamblea de Accionistas tiene la ventaja que representa el darle la formalidad que amerita a las decisiones de los accionistas sobre aspectos importantes de la empresa.

En una Asamblea se discute y decide sobre muchos aspectos, por ejemplo:

- Riesgos que está tomando la empresa.
- Crecimiento suficiente para asegurar un retorno sobre la inversión.
- Evaluación sobre el desempeño de los directivos
- Políticas de dividendos.
- Adquisiciones de nuevas empresas, lanzamiento de nuevos productos o servicios.
- Visión de la empresa, etc.

La asamblea de accionistas no es un órgano permanente, ya que los accionistas se reúnen en los casos y en las formas previstas en el estatuto social o en el requerimiento del directorio.

⁴¹www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/pymes-empresas-familiares-y-su-manejo.htm
[06/2011]

⁴² DODERO, Santiago. Op. cit. Pág. 142

C. ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA EMPRESA

1. DIRECTORIO

El directorio es un órgano permanente, que tiene por misión dirigir y controlar la evolución de los negocios con el objeto de proteger los intereses de los accionistas. Además de supervisar la gestión, el directorio cumple otra función de igual importancia, respetar los principios éticos y sociales que las familias quieren mantener.

El directorio para una empresa familiar suele ser de vital importancia para pasar de estilos de liderazgo más concentrados – en el fundador- a uno donde se trabaje más colegiadamente- con los hermanos y/o con los hijos, sobrinos- , donde las competencias profesionales y directivas se complementen con la incorporación de directores externos.⁴³

El directorio es el ente central, puesto que nuestra legislación societaria le ha otorgado un rol múltiple de gestión, fiscalización y representación dual, esto es, conjugar la representación de los accionistas y al mismo tiempo representar y velar por los intereses sociales, los cuales no siempre son concordantes, en especial en empresas familiares donde el fundador es al mismo tiempo accionista principal y gerente.⁴⁴

Estas recargadas facultades del directorio convierten al citado órgano societario en un centro de responsabilidad, debiendo por ello actuar de la forma más diligente y técnica posible.

La Ley General de Sociedades ha diseñado de forma general un régimen legal y de funciones para este órgano, pero que únicamente incide en un esquema general, correspondiéndole a cada sociedad la delimitación práctica de las funciones de sus órganos de administración, tomando en cuenta su objeto social, la naturaleza del mercado en el cual se desenvuelve, el costo de acceso al mismo y las condiciones y necesidades que la rodean. Para un eficaz y adecuado desenvolvimiento del directorio, hay ciertas condiciones que deben ser cumplidas de forma rígida, contenidas en la LGS y existen otras medidas que dependen de la voluntad social.

⁴³ *Ibíd*em Pág. 142-143

⁴⁴ [www. el-rol-del-directorio-en-empresas-familiares](http://www.el-rol-del-directorio-en-empresas-familiares) [06/2011]

a)- Miembros del directorio

Los miembros del directorio pueden ser:

- ✓ Miembros de la familia, que trabajen en la empresa
- ✓ Miembros de la familia que no trabajen en la empresa
- ✓ No familiares que ocupen cargos gerenciales
- ✓ No familiares que sean externos a la empresa

Es habitual encontrar en las empresas familiares directorios formados por familiares y/ o amigos del dueño. Si tiene directorios legalmente constituidos, estos existen meramente en lo formal y carecen de miembros independientes capacitados para aportar sus experiencias, conocimientos y relaciones en la elaboración de la estrategia. Estos directorios en general conocen poco sobre los negocios de la empresa y tienen un rol pasivo, sin generar aportes significativos. En la práctica se limitan a cumplir con el aspecto legal.⁴⁵

Quizás una de las características comunes de las empresas familiares eficientes, y que es en muchos casos clave de su éxito, es que éstas por lo general se manejan con un directorio independiente y ejecutivo, con las facultades suficientes para dirigir la gestión, fiscalización y llevar adelante las políticas de la empresa. Esto no quiere decir que se tenga un directorio paralelo, de control, sino que el único órgano colegiado de administración, el directorio, incluya miembros independientes y técnicos, no sólo familiares o gente del entorno de confianza de la familia accionista o del fundador.

Es usual encontrar que el criterio del fundador de la empresa a menudo es incompatible con la idea de introducir extraños en los puestos claves de la organización, pues en la mayoría de casos, el fundador de la empresa, quien por lo general la dirige a su manera y según sus propios objetivos, experiencia y escala de prioridades, no toma en cuenta este aspecto, y antes bien, considera que el éxito obtenido se ha debido a sus cualidades. Por ello, es común observar que la idea de introducir directores independientes y adoptar un sistema de gestión más descentralizado, desconcentrando de ciertas responsabilidades y

⁴⁵ DODERO, Santiago. Op. cit. Pág. 146

facultades al fundador-gerente, sea considerada por éstos como una opción riesgosa, o en el mejor de los casos, innecesaria.

Como resultado de estos criterios personalistas, los directorios de las empresas familiares consisten por lo general en miembros de la familia que habitualmente limitan sus actividades al mínimo necesario para cumplir con las obligaciones estatutarias, velar por sus propios intereses e incluso se da el caso de directorios inexistentes, que llevan actas ficticias sólo para cumplir con la formalidad societaria.

a.1) Directores independientes

Se considera director independiente a aquella persona de reconocidas cualidades personales y profesionales que se encuentra desvinculada de la gerencia y de los accionistas de la sociedad, no tiene conflictos de interés con ella, ni vinculación directa o indirecta con la misma. Todo director independiente debe contar con condiciones de profesionalismo, capacidad, prestigio y experiencia que represente un valor agregado en el mercado en el cual su empresa se desempeña. Asimismo, debe transmitir transparencia a la gestión de la sociedad y cumplir una función de supervisión de la gestión de los ejecutivos, incluyendo al fundador⁴⁶.

Es posible encontrar entre los directores independientes una objetividad y sinceridad que no es común en los miembros de la familia o los empleados, pues no se deben a la familia, ni dependen económicamente de la empresa. Asimismo, en general, las personas elegidas como directores suelen ser individuos que han desarrollado una larga trayectoria profesional en esferas altamente competitivas y en sectores que requieren de gran especialización. Estos directores independientes representan una gran ventaja comparativa frente a los directorios ficticios o compuestos por familiares y ejecutivos de la empresa, pues:

- ✓ Proveen de orientación objetiva y oportuna que proviene de profesionales especializados que han demostrado eficiencia en su labor

⁴⁶[www. el-rol-del-directorio-en-empresas-familiares](http://www.el-rol-del-directorio-en-empresas-familiares) [06/2011]

- ✓ Su presencia impide discusiones o conflictos al seno de la familia por el control del o presencia en el directorio, pues al ser un ente técnico, todos respetan sus acuerdos y directivas.

- ✓ Por lo general, poseen una red de contactos que se ponen a disposición de la empresa. Esto abarca aspectos tan diversos como las potenciales fuentes de financiamiento, vinculaciones en la banca, relaciones con autoridades del gobierno o incluso pueden evitar o resolver conflictos con otras empresas y/o personas de forma alternativa, mediante negociación directa y conciliación.

- ✓ Experiencia en especialidades distintas al rubro de la compañía, complementando los conocimientos del fundador y la gerencia.

a.2) ¿Cómo elegir a los directores independientes?

El proceso de selección de los directores independientes es de vital importancia. Los propietarios frecuentemente piensan primero en los candidatos de su propio ambiente: su abogado, su contador, y en especial, en amigos próximos. Pero es difícil que estos puedan dar un consejo imparcial al estar demasiado cerca de los dueños, de modo que se desvanecen los beneficios esperados por su participación en el directorio.⁴⁷

En primer lugar, para poder integrar un buen gobierno, es necesario preguntarse cuales son las cualidades requeridas para ser miembro del directorio, y para tener más claro estas cualidades, conviene conocer antes las características de la empresa y del negocio en sí.

b)- Funcionamiento del directorio

b.1) Funciones del directorio

Como ya nombramos anteriormente las funciones del directorio están orientadas hacia la buena gestión y el control. Para poder lograr esto, es necesario cumplir con las siguientes funciones específicas:

- ✓ Respetar los valores y la filosofía de la familia hacia la empresa
- ✓ Definir y aprobar la estrategia corporativa, asistiendo así a al familia propietaria y comprometiéndolos con los objetivos de la Empresa

⁴⁷ Dodero, Santiago. Op. cit. Pág.170

Familiar, desarrollando una visión compartida y una misión aceptada por todos.

- ✓ Monitorear el desempeño de la empresa
- ✓ Velar por el ejercicio ético
- ✓ Aprobar los presupuestos
- ✓ Aprobar, en el caso de que existan, posibles fusiones y adquisiciones
- ✓ Defender los derechos de los accionistas
- ✓ Mantener adecuadamente informada tanto a la familia como a los accionistas, en caso de que estos lo requieran
- ✓ El directorio se desempeña delegando algunas funciones específicas al gerente general o al CEO. En este caso le corresponde al directorio: Seleccionar al CEO, asesorarlo y evaluar su desempeño.
- ✓ Colaborar, brindando asesoramiento en el plan y proceso de la sucesión

b.2) Reuniones del Directorio

La mayoría de los directores no se reúnen con frecuencia de modo formal. En el caso de las Empresas Familiares, particularmente, las reuniones suelen ser informales e indisciplinadas, de modo que tienden a durar mucho tiempo y ser poco efectivas. Por ello es importante acordar reglas claras para su funcionamiento.

b.3) Metodología para las reuniones del directorio

Las reuniones de directorio son esencialmente de dos tipos: Informativas, que sirven para dar y recibir información. Y Resolutivas, que abarca la resolución del problema y la toma de decisión.

Los criterios que se deben seguir para el manejo de las reuniones son los siguientes:

- Tener un día y hora fijos para facilitar la preparación de los temas, y no faltar a las reuniones. Esto no significa que no puedan modificarse o agregarse otros horarios en el caso que sea necesario
- En toda reunión se debe tener en cuenta:

- ✓ Que exista un coordinador , que:

- Haga cumplir el reglamento sobre el funcionamiento de las reuniones y el logro de los objetivos.
- Iniciar la reunión con la lectura del acta de la reunión anterior, donde se mencionan los temas pendientes decididos en reuniones anteriores y, al finalizar, hacer una síntesis de los temas tratados, los objetivos alcanzados, responsables y plazos para cumplir las decisiones tomadas.
- Monitorear las intervenciones para que nadie monopolice la conversación
- Conseguir que todos den su opinión
- Conseguir que se respete el temario y el tiempo previsto
- Centrar a los participantes en la tarea y en los objetivos, es decir, en lo que se está tratando y su resolución
- Interactuar con los asistentes para el seguimiento de los temas abordados y a abordarse en las reuniones, de modo que no exista un vacío entre reunión y reunión, ya que suele ser bastante común que las decisiones tomadas no se ejecuten, porque el día a día cambia la realidad de los hechos
- ✓ Que exista un temario preparado para que cada asistente lleve los temas estudiados con propuestas concretas.
- ✓ Indicar hora de comienzo y finalización, procurando que no sean más de dos o tres horas
- ✓ Al terminar la reunión, el coordinador, deberá hacer un breve resumen de las decisiones que se tomaron, y luego distribuir una copia a cada uno, y que todos los asistentes firmen.

Los temas a definir sobre las reuniones de directorio son:

- ✓ La frecuencia de las mismas
- ✓ La agenda a tratar
- ✓ La preparación de la reunión
- ✓ La dinámica del funcionamiento de la reunión

- ✓ EL coordinador
- ✓ La duración de las reuniones
- ✓ Las actas
- ✓ El seguimiento de las decisiones de las reuniones anteriores

b.4) Código de ética y de comportamiento de los miembros del directorio⁴⁸

El hecho de actuar con lealtad y fidelidad con la empresa y los accionistas, les impone a los directores el cumplimiento de ciertas obligaciones:

- Deber de secreto, no pudiendo dar a conocer información que conoce por su función directiva.
- Deber de hacer lo posible para evitar los conflictos de intereses entre él o sus familiares más directos y la empresa, comunicando en todo caso su existencia, de no ser evitables, al directorio
- No desempeñar ningún rol e empresas competidoras
- Abstenerse de intervenir en las deliberaciones y votaciones sobre propuestas de nombramiento, reelección, o cese cuando los afecten, así como en cualquier otra cuestión en la que tengan un interés particular
- No hacer uso indebido de activos de la empresa ni valerse de su posición en ella, para obtener, sin contraprestación adecuada, una ventaja patrimonial. En donde todo caso, las relaciones económicas o comerciales entre el miembro del directorio y la empresa deben ser conocidas por el resto de los miembros del directorio.
- Informar a la sociedad de todas las demandas judiciales, administrativas o de cualquier índole que, por su importancia, pudieran incidir gravemente en la reputación de la empresa de la que forman parte.
- Compromiso en preparar las reuniones, teniendo los temas de la agenda lo suficientemente estudiados y realizar los aportes que de él se esperan.

⁴⁸ *Ibíd*em pag162-163

- Compromiso en cumplir con las expectativas de los accionistas.

2. COMITÉ EJECUTIVO

El comité ejecutivo, es otro órgano de gobierno que está contemplado en la legislación argentina. Puede estar compuesto por algunos de los miembros del directorio, pero estará siempre bajo la vigilancia y la supervisión del directorio. La finalidad de este comité es la ejecución de las estrategias y políticas establecidas por el directorio. El comité ejecutivo es presidido por un gerente general o CEO, que es designado por el directorio.

El gerente general y su equipo de gerentes constituyen el comité ejecutivo.

Las decisiones estratégicas le corresponden al directorio, mientras que la implementación, al comité ejecutivo.⁴⁹

Funciones del comité ejecutivo

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

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

3. CONSEJO ASESOR

Una alternativa para las pequeñas empresas es el consejo asesor. Este consejo puede ser de carácter informal, constituido por dos o tres miembros externos, profesionales en distintas áreas, jurídica, impositiva, o del área que le sea necesaria a la empresa.

Ward, citado por Dodero, indica que con este equipo de asesores, se pretende poder alcanzar una gestión más profesional y con menor riesgo por las decisiones que, finalmente, el dueño de la empresa tome.

⁴⁹ *Ibídem* pag. 164

Este consejo asesor actuara a modo de directorio, aunque tenga una estructura distinta.

Sus funciones son:⁵⁰

- ✓ Fortalecer la orientación estratégica y determinación de los objetivos; analizar e interpretar las influencias del entorno.
- ✓ Aconsejar sobre la selección de gerentes.
- ✓ Facilitar contactos en beneficio de la empresa.
- ✓ Colaborar en la definición de la estructura de la organización.
- ✓ Opinar sobre el desempeño de todas las áreas de la empresa.
- ✓ Asesorar sobre la imagen de la empresa.

Lo que se pretende con este capítulo, es dar a conocer los órganos de gobierno que crean una ventaja competitiva sobre aquellas empresas que carecen de ellos, o que si bien los tienen, es solamente para cumplir con el aspecto legal.

Identificamos que en las empresas de carácter familiar existen tres sistemas que actúan al mismo momento, pero con distintos objetivos: la familia, la empresa y la propiedad.

Insistimos que la mejor manera de conciliar estos tres sistemas, para así lograr sinergia entre ellos, y finalmente lograr una buena gestión, es la creación de un gobierno de la empresa familiar, formado por distintos órganos que determinen las funciones de cada miembro, y regulen las relaciones entre los sistemas para la consecución de los objetivos.

Es importante destacar que todo órgano de gobierno debe estar guiado por los principios de transparencia, responsabilidad y equidad.

En este capítulo se abordaron los órganos de gobierno relacionados con la propiedad y la empresa.

⁵⁰ DODERO, Santiago. Op. cit. Págs. 165-166

Por un lado, y en cuanto a la asamblea de accionistas, podemos decir que es el órgano que representa a la propiedad. No es carácter permanente. Dentro de sus funciones, las más importantes son las relacionadas con la selección del directorio, las decisiones sobre los dividendos y el retorno sobre la inversión.

Esta asamblea responde a ciertos aspectos legales y formales establecidos por la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Por otro lado tenemos los órganos de gobierno competentes con la empresa:

El directorio, su misión principal es la gestión y el control de los negocios, con el fin de proteger los intereses de los accionistas, como así también velar por los valores y los principios de la familia empresaria.

El primer obstáculo que nos presenta el directorio, es la constitución del mismo. Generalmente en las empresas familiares existe cierto rechazo de que el directorio esté formado por miembros independientes o externos. En este capítulo no solamente mostramos los beneficios de poseer directores externos, sino también la mejor forma para escogerlos, teniendo en cuenta, las características y competencias necesarias compatibles con la naturaleza del negocio.

Damos a conocer también las funciones del mismo, como así también la metodología necesaria para que las reuniones sean productivas.

El directorio, se puede apoyar en otros órganos, como lo son el comité ejecutivo y el consejo asesor.

El comité ejecutivo, como lo indica su nombre, esta encargado de llevar a cabo la ejecución de las decisiones tomadas por el directorio. Este último es quien designa a los miembros del comité, y los asesora para el logro de los objetivos.

Mientras que el consejo asesor, está formado por distintos profesionales, según la naturaleza y la necesidad de la empresa, a los que se le puede consultar algún tema específico, o bien del desempeño de la empresa en general, aportando una visión profesional del tema.

Mantener una comunicación fluida con el resto de los órganos de gobierno, consiguiendo los objetivos desde cada uno de ellos y realizando un adecuado trabajo profesional, donde convenga, se contribuirá a que las

empresas familiares del sector del juego puedan realizar con éxito la sucesión, el relevo generacional y también que afronten los nuevos retos empresariales con la suficiente garantía.

CAPÍTULO V

ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA FAMILIA

A-ÓRGANOS DE GOBIERNO QUE FOMENTAN LA UNIDAD DE LA FAMILIA

Los órganos de gobierno relacionados con la familia se crean con el objetivo de lograr una relación consistente en el tiempo entre empresa y familia a través del compromiso de la familia empresaria con el negocio y viceversa. Tal como se señaló en el capítulo IV, entre los órganos de gobierno de la familia se destacan dos: la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia, a los que se puede añadir otros como el Comité de seguimiento del protocolo familiar. La existencia de estos mecanismos permite clarificar las relaciones entre la familia empresaria y la empresa familiar, ya que se tratan de dos instituciones diferentes, aunque muy relacionadas, por lo que precisan de límites y de normas consensuadas para que la relación entre ambas funcione. Por ello, además de los órganos propios de la estructura empresarial, se deben establecer otros órganos paralelos a través de los cuales se supervise la actuación de la familia empresaria en relación al negocio. El instrumento que formaliza la actuación de estas instituciones de carácter familiar, así como las normas de conducta que rigen la relación familia-empresa se recogen en el protocolo familiar.

1. La Asamblea Familiar

La asamblea familiar es un foro formal de discusión para todos los miembros de la familia acerca de temas de la empresa y de la familia. Durante la etapa del fundador de la empresa, la asamblea familiar es reemplazada por una “reunión familiar” más frecuente e informal. Estas reuniones informales permiten al fundador comunicar valores familiares, generar nuevas ideas comerciales y preparar a la siguiente generación de líderes de la empresa familiar. A medida que la familia y la empresa se vuelven más complejas (etapas de hermanos y de primos), se vuelve crucial crear una asamblea familiar formal.⁵¹

⁵¹ [www.smetoolkit.org/asamblea familiar](http://www.smetoolkit.org/asamblea-familiar) [06-2011]

El propósito de la asamblea es reunir a los miembros de la familia a fin de reflexionar sobre temas de interés común (temas de la familia y de la empresa familiar). La asamblea permite a todos los miembros de la familia mantenerse informados sobre temas de la empresa y les da la oportunidad de hacer oír sus opiniones sobre el desarrollo de la empresa y otros temas de la familia. Las asambleas familiares ayudan a evitar conflictos potenciales que podrían surgir entre miembros de la familia debido a un acceso desigual a la información y a otros recursos. Las asambleas familiares suelen realizarse una o dos veces al año a fin de discutir y manejar temas de interés para la familia. Algunos de los temas manejados durante las asambleas familiares incluyen:⁵²

- ✓ Aprobación de todo cambio en los valores y la visión de la familia.
- ✓ Educación de los miembros de la familia acerca de sus derechos y responsabilidades.
- ✓ Aprobación de las políticas de empleo y compensación de la familia.
- ✓ Elección de los miembros del consejo familiar (si existe el consejo).
- ✓ Elección de los miembros de los otros comités familiares.
- ✓ Otros asuntos familiares importantes.

Como regla general, las asambleas familiares están abiertas a todos los miembros de la familia. Sin embargo, algunas familias prefieren fijar ciertas restricciones de membresía, como límites de edad mínima, participación de familiares políticos y derechos de voto durante la asamblea. La programación y la presidencia de la asamblea familiar suelen ser manejadas por el patriarca de la familia o alguna otra figura respetada de la familia. En familias más grandes, esta tarea suele asignarse al consejo familiar.

Vale la pena destacar que la asamblea familiar va pasando por distintas etapas:

⁵² *Ibidem*

La etapa inicial, se caracteriza por reuniones familiares informales, donde los participantes suele ser el fundador y su cónyuge, donde se tratan temas relacionados con cuestiones tanto familiares como del negocio. Con el paso del tiempo se van integrando los hijos a estas reuniones, que siguen siendo de carácter informal. De este modo se desarrolla la base de la cultura y el sistema de valores de la familia, aprendiendo a conversar y a ponerse de acuerdo.

La etapa que le sigue, es la incorporación de la segunda generación, donde la familia ya ha crecido, y en muchos casos, ya se han incorporado familiares políticos. Se siguen manteniendo las reuniones, pero con más integrantes. Estas reuniones se deben formalizar con el paso del tiempo, para poderlas llamar asambleas familiares. Estas asambleas, se suelen reunir una o dos veces al año y ponen a la familia al tanto de las cuestiones de la empresa: informe del presidente y todo lo vinculado a la familia y su rol como propietaria. Esta asamblea es el ámbito propicio para ponerse de acuerdo sobre las normas y valores que se quieren mantener.⁵³

La asamblea familiar tiene como misión fomentar la unión, el compromiso y la concordia entre los miembros de la familia mediante un encuentro formal que, como mínimo, tendrá carácter anual, y que ha de servir como foro de comunicación en la familia sobre los temas relacionados con la empresa familiar.⁵⁴

Para poder cumplir con su misión, la asamblea familiar tiene tanto objetivos, como funciones específicas.⁵⁵

En cuanto a los objetivos, los principales son:

- ✓ Definir la misión que la familia tiene sobre la empresa
- ✓ Preservar el patrimonio, los valores y la cultura de la familia fundadora
- ✓ Prevenir y resolver los conflictos familiares relacionados con la empresa familiar

⁵³ DODERO, Santiago. Op. cit. Pág.244

⁵⁴ *Ibíd*em Pág. 248

⁵⁵ *Ibíd*em Pág. 248

- ✓ Promover la comunicación entre las familias accionistas
- ✓ Planificar la sucesión y el desarrollo del liderazgo en las generaciones futuras.

Y en lo que respecta a las funciones, las principales son:

- ✓ Facilitar que los familiares puedan dar a conocer su visión sobre la empresa familiar
- ✓ Que los familiares sean informados sobre la evolución de los negocios y sus perspectivas
- ✓ Dar la oportunidad a todos los miembros de la familia, tanto los que trabajan en la empresa como los que no lo hacen, a que expresen sus ideas, puntos de vistas y expongan sus posibles discrepancias
- ✓ Promover el desarrollo de una visión compartida en base a los objetivos e intereses familiares y empresariales
- ✓ Proponer temas de discusión y de proyectos familiares de interés general
- ✓ Impulsar el debate y la evaluación en torno a los trabajos desarrollados por el consejo familiar
- ✓ Debatir y ratificar las propuestas del consejo familiar sobre: patrimonio familiar, protocolo, cambio generacional, planes de liquidez y resoluciones de conflictos.

Para concluir, podemos decir que la asamblea familiar, se trata de una derivación de la clásica reunión familiar en la que participan todos los miembros que hayan alcanzado una determinada edad y que se constituye cuando el tamaño de la familia es grande o hay distintas ramas y generaciones familiares. Este órgano tiene una doble misión: por un parte, fomentar las relaciones entre los distintos miembros de la familia y detectar las posibles desavenencias que, de no existir este órgano, se trasladan y canalizan hacia la empresa, con la consiguiente repercusión en el negocio familiar; y por otra parte, transmitir,

deliberar o reflexionar sobre distintos aspectos vinculados con la filosofía del negocio familiar: sobre la visión y valores de la familia empresaria, sobre los intereses que ésta tiene en la empresa, así como sobre la mejor manera de participar en la gestión de la misma.

2. El consejo Familiar

El Consejo de Familia es la estructura de gobierno que sirve de nexo entre la familia y la empresa, que se constituye como vehículo de encuentro para comunicar los planes de la empresa a la familia, y los de la familia a la empresa. Esto es, el órgano que regula el funcionamiento de la familia empresarial, y, en especial, de las relaciones de la familia con sus actividades empresariales y extra-empresariales ligadas a la empresa y/o al patrimonio familiar.⁵⁶

Como órgano de la familia empresaria, está integrado por representantes de todas las ramas y generaciones de la familia, con independencia de que trabajen o no en la empresa. Debe funcionar como vehículo de comunicación entre los miembros de la familia, que garantice el mantenimiento de la cultura y de los valores familiares en la empresa y en la gestión del patrimonio familiar, además de ser el responsable de implantar y adaptar el protocolo familiar, tratando de buscar consenso entre sus miembros sobre lo que debe estar regulado. Se trata del órgano idóneo para discutir los planes de los miembros de la familia y para dilucidar sobre las situaciones especiales o extraordinarias en la vida de los distintos familiares, dando solución a sus problemas al margen de la empresa. A través del consejo se organizan además las reuniones familiares, en las que se enseña y trasmite a los miembros más jóvenes del clan y a los parientes políticos los valores, tradiciones e historia de la familia. Sus reuniones deben ser periódicas y es deseable que exista un calendario de las mismas previamente fijado en el protocolo familiar, siendo presidido por un miembro de la familia respetado por todos o por uno de los fundadores de la empresa.

En aquellas empresas donde el número de miembros es reducido, el consejo familiar actúa también como asamblea familiar.

Cuando la situación es totalmente contraria y los miembros de la asamblea familiar son muy numerosos, resulta difícil trabajar de modo efectivo.

⁵⁶ AMAT, J: "La continuidad de la empresa familiar", Ediciones Gestión 2000. Pág.109

Se constituye entonces un consejo familiar, que representa a todas las familias involucradas.

El consejo familiar desempeña un rol vital en el diseño de las políticas y los modos de resolver los posibles conflictos entre familiares, desde las remuneraciones hasta las causales para abandonar la empresa familiar. Además, el consejo familiar ha de educar a los familiares sobre sus derechos y obligaciones con respecto a la empresa. Como resultado de su gestión, el consejo familiar ha de procurar elaborar un protocolo familiar que regule las relaciones entre la familia y la empresa. Se trata de evitar que los problemas familiares que surjan trasciendan a la empresa.⁵⁷

Normalmente, en un consejo familiar participan solo familiares. Sin embargo, durante y después de de la elaboración del protocolo puede designarse un asesor externo para que ayude a la puesta en marcha del consejo familiar, colabore en el proceso de negociación y en su redacción.⁵⁸

Asimismo, el Consejo de Familia contribuye a fortalecer, mantener activos los valores fundacionales y la historia de la familia, preservando su unidad y armonía. En empresas muy numerosas, que ya han transitado varias generaciones, este ámbito de reunión suele constituir la instancia en que todos los familiares se encuentran, y en ocasiones se conocen.

Entre las funciones claves que desempeña este órgano de gobierno, están las relativas a la definición de los valores que se desean transmitir de generación en generación, la concepción de empresa que se pretende perpetuar, los criterios a tener en cuenta para el ingreso de miembros familiares a la empresa, la evaluación de su desempeño o la remuneración.

Asimismo, son actividades centrales del Consejo de Familia, la definición de criterios con relación a los procesos sucesorios, aquellos aspectos relacionados con la propiedad y las formas de establecer el valor de la organización. Se trata de pactos de sindicación de votos o definiciones con

⁵⁷ DODERO, Santiago. Op. cit. Pág.,.250

⁵⁸ GALLO, M. A., y AMANT, J., Los secretos de las empresas familiares centenarias, Deusto, Barcelona, 2003, Pág.110

relación a la transferencia de acciones por herencia, según los beneficiarios trabajen o no en la empresa familiar.⁵⁹

Los acuerdos y criterios establecidos en esta instancia de gobierno, podrán inclusive plasmarse en un protocolo escrito, convirtiéndose en una guía que pauté las relaciones entre empresa y familia.

La composición y el tamaño del consejo familiar dependerán, entre otros, del tamaño de la familia y la etapa del ciclo de vida de la empresa. Es deseable que en el consejo de familia haya representación de cada rama de la familia.

El consejo familiar debe promover un fuerte compromiso con el legado familiar, disponer del tiempo necesario para cumplir con sus funciones, contar con las competencias para liderar y comunicarse con las ramas familiares y ganarse su confianza y respeto, así como las habilidades para la comunicación y la resolución de conflictos.

En muchos casos es aconsejable:⁶⁰

- ✓ La no inclusión de los familiares políticos, como forma de evitar que surjan intereses en conflicto o problemas derivados de posibles juicios.
- ✓ Evitar la incorporación de familiares que formen parte del directorio o de la alta dirección para evitar conflictos de intereses.
- ✓ Dar prioridad al criterio de contar con las competencias para alcanzar un buen desempeño en sus tareas, antes que seleccionar en función de negociaciones de poder.

A modo de resumen, podemos decir que:

La Asamblea Familiar es una reunión de familia, de toda la familia, con intereses o inquietudes en la empresa y en la que el motivo de encuentro es el tratamiento de las cuestiones vinculadas con la empresa y la familia establecidas en el Protocolo Familiar. De hecho, el Protocolo mismo se trabaja en asambleas

⁵⁹ AMANT, J. Op. cit. Pág.115

⁶⁰ Doderó, Santiago. Op. cit. Pág.256

de este tipo. Para un funcionamiento eficaz, es fundamental que todo familiar que participe lo haga libremente, que tenga pleno uso de la palabra y que pueda participar activamente de las decisiones que se adopten en ella. Es una de las claves de la construcción del consenso familiar.

El Consejo de Familia es un órgano que se integra por familiares elegidos en la Asamblea y cuya misión es la de obrar como mediador entre las decisiones que se han tomado en ella y las políticas de la empresa. En familias poco numerosas, inicialmente, la Asamblea y el Consejo se superponen. Pero, a medida que la familia crece, suele ser conveniente implementar una división, seleccionando algunos miembros como integrantes de este Consejo. Cuando la dirección de la empresa se ha profesionalizado y se han incorporado miembros no familiares, el Consejo funciona también como un órgano de control y de protección de los intereses de la familia en la empresa.

3. El protocolo familiar

El protocolo familiar es la institucionalización de los órganos de gobierno de la familia. Se puede decir que es un documento que contiene de forma expresa la manera en que la familia desea dar respuestas a sus objetivos corporativos. Clarifica las relaciones familia-empresa y busca evitar los conflictos familiares.⁶¹

Es un instrumento marco que contiene las normas que clarifican la interacción de la familia con la empresa, y estipula determinada actuación por parte de las familias propietarias. Es decir, es un compromiso por decisiones que mejor se adaptan a la voluntad de hacer compatible la continuidad del binomio empresa-familia. De ahí la expresión de "protocolo" como un conjunto de decisiones sobre la manera de comportarse como propietarios y familiares, como directivos, como posibles sucesores en la titularidad y dirección de la empresa. Se definen principios, compromisos, derechos y deberes.⁶²

⁶¹ Instituto de la Empresa Familiar, Guía de buen gobierno en la empresa familiar , Documento 128, 2005, pag.55

⁶² DODERO, Santiago. Op. cit. Pág.256-257

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

Los primeros en suscribir el protocolo son, en primer lugar los accionistas de la empresa familiar. Sin su participación, el protocolo carecería de sentido. Son ellos los que deciden dotarse así mismos, de un conjunto de normas que regulen el funcionamiento de la empresa en su relación con la familia y, en especial, los términos y las condiciones en los que cada uno de ellos, libremente, podrá disponer de su patrimonio en la titularidad de la empresa.

Sin embargo, los familiares no titulares de las acciones no podrán ignorar su contenido, por todo lo contrario, sería sumamente ventajoso que todos hayan sido invitados, no solamente a la suscripción, sino también, al desarrollo del mismo.

El protocolo debe ser consecuencia del consenso. Su discusión y elaboración requieren de la máxima implicación tanto de la familia como de la empresa.

Los objetivos que se buscan con la implementación del protocolo familiar son los siguientes.⁶³

- ✓ Instalar un proceso de comunicación intrafamiliar para tratar temas difíciles sobre la relación familia- empresa
- ✓ Clarificar y delimitar los ámbitos de actuación de la empresa y de la familia. Describiendo tareas, responsabilidades, obligaciones y derechos que les incumben a la familia y la empresa.
- ✓ Establecer de antemano cómo solucionar problemas que probablemente se presentarán.

⁶³ Instituto de la Empresa Familiar, Guía de buen gobierno en la empresa familiar , Documento 128, 2005, Pág.60

- ✓ Tener en cuenta los intereses, expectativas, objetivos personales y profesionales de los familiares para evaluar su compatibilidad con la estrategia de la empresa.
- ✓ Objetivar y despersonalizar actividades realizadas por familiares en la empresa: remuneraciones, desempeño, asignación de puestos, etc.

En cuanto a su contenido, aunque cada empresa desarrolle su propio modelo de protocolo, es necesario que recoja los siguientes elementos:

- ✓ La misión y los valores de la familia sobre la empresa, logrando una visión compartida que brinde bases seguras para construir el futuro de la empresa
- ✓ La misión y visión de la empresa: definir el tipo de empresa que se quiere tener en cuanto a: tamaño, local o internacional, tipos de negocios en particular, etc.
- ✓ Los objetivos del Protocolo
- ✓ Los Órganos de Gobierno de la empresa y de la familia y sus normas de funcionamiento.
- ✓ En lo que respecta a la propiedad, habrá que definir:
 - Los criterios para la incorporación de accionistas a los órganos de gobierno corporativo.
 - El acceso a la condición de accionista.
 - La política de dividendos
 - Criterios para determinar el precio de las acciones
- ✓ Las políticas y normas laborales a seguir por los miembros familiares (incorporación, continuidad, permanencia, y salida). Determinando cuándo, en que circunstancias y, con que capacidades un familiar podrá entrar a trabajar en la empresa, permanecer y salir de la misma.
- ✓ Establecer normas para la evaluación del desempeño de los familiares

- ✓ Derechos de información contable de los miembros familiares.
- ✓ Política de retribución de los miembros familiares, que de acuerdo con el mercado laboral, retribuya según la dedicación, las responsabilidades y los objetivos logrados.
- ✓ Los planes de sucesión y de contingencia. La principal característica de los procesos de sucesión es que no terminan nunca y que dependen de la evolución de la familia y la empresa. Por esta razón, estos planes deben de ser objeto de revisión periódica.
- ✓ Los sistemas para la resolución de conflictos que se creen. Determinar criterios para la resolución de conflictos: tanto como la negociación basada en principios, o bien, la incorporación de un miembro externo que pueda mediar entre las partes.
- ✓ La vigencia y las normas para la actualización del protocolo.

Lo importante es que el verdadero objetivo del protocolo familiar es contribuir a reforzar la armonía familiar y ayudar a la continuidad y al crecimiento de la empresa.

El factor clave del protocolo familiar es el correcto proceso con el que se lleguen a sus acuerdos, para lograr de este modo una buena implementación de resultado del mismo.

Con este capítulo se pretende dar a conocer los órganos de gobierno que pueden ser una herramienta útil para la familia empresaria. La asamblea familiar, es un ámbito propicio para incentivar el diálogo entre los familiares, sobre los temas referidos no solamente a la familia sino también de la empresa, transmitiendo de generación en generación cuales son los valores y principios familiares que desean conservar y transpolar al negocio. Cuando la familia empresaria va creciendo es necesario hacer una distinción entre asamblea familiar y consejo de familia.

El consejo de familia esta formado por los representantes de las distintas generaciones, su función principal es actuar como nexo de comunicación entre la empresa y la familia, sus integrantes están designados por la asamblea familiar. Deben abordar los temas relacionados con el ingreso de familiares a la

empresa, su retribución, su forma de medir el desempeño de los mismos, y los planes de sucesión entre otros.

Todo acuerdo que se llegue en el consejo, es aconsejable que quede plasmado en un protocolo. Si bien no existe un modelo estándar de protocolo a aplicar a todas las empresas familiares, deben cumplir con un contenido que abarque la misión y valores tanto del negocio como de la empresa, los temas relacionados con la propiedad, el ingreso de familiares, su retribución y desempeño. Y los posibles métodos para la resolución de conflictos.

Insistimos, que la clave del protocolo no está en el resultado sino en la correcta forma de llegar a los acuerdos.

CONCLUSIÓN

Las empresas familiares constituyen un sector de gran importancia y protagonismo en la actualidad. Representan, sin duda alguna, una gran porción de organizaciones empresariales en el mundo, y son una fuente importante de generación de empleo y riqueza en cualquier tipo de economía. Sin embargo, la administración deficiente y la falta de un modelo de gestión adecuado para las mismas, ha llevado la desaparición de muchas de ellas.

Luego de una investigación exhaustiva de las fuentes secundarias, se concluye que el éxito de la administración y gestión de las empresas familiares está, en incorporar un modelo de gestión con las herramientas necesarias para superar los obstáculos, a medida que la empresa vaya transitando las distintas etapas de su vida.

En primer lugar hay que conocer cuales son las características generales de este tipo de empresa, su ciclo de vida, sus ventajas y desventajas. A partir de este análisis podemos detectar que las empresas familiares presentan inconvenientes, que no les permiten alcanzar un buen desempeño. Estos inconvenientes son causados por la existencia de sistemas que interactúan en un mismo tiempo, pero con objetivos contrapuestos: la familia, y la empresa.

Cuando una empresa familiar está en sus primeros años de vida, la figura más importante es la del fundador y/o director, por lo tanto, el paso a seguir es la determinación de las características y capacidades necesarias que debe tener un buen director en una empresa familiar, para poder superar los obstáculos que se presenten y logre también un buen desempeño de la organización. Teniendo en cuenta que es el responsable de transmitir la misión, los valores y visión del negocio a todos los miembros de empresa familiar, desarrollando así un sentido de pertenecía, donde todos los miembros se sientan comprometidos con el objetivo de la empresa.

A medida que la empresa va creciendo, se van incorporando nuevos empleados, el obstáculo principal que se presenta en esta etapa es la dificultad del trabajo en equipo. La principal dificultad, se relaciona con los conflictos que surgen naturalmente por relacionarse el aspecto familiar con el organizacional. Para este caso lo mejor es determinar un modelo de resolución de conflictos, donde se tengan en cuenta los intereses que están en juego, y no simplemente se basen en las posiciones de las distintas partes en conflicto. Tener un modelo

estipulado para los conflictos, no solamente ayudará a resolverlos, sino también en muchos casos detectarlos a tiempo sin la necesidad que se conviertan en conflictos.

Cuando la empresa familiar tiene un tamaño considerado, hay que tener en cuenta que se pasa de un poder concentrado en una sola persona, a un poder compartido entre los distintos miembros de la empresa. La clave para garantizar el funcionamiento de la empresa familiar es implementar un gobierno para la empresa familiar, que ayude a:

- 1-Prever las principales causas de posibles problemas y conflictos.
- 2-Definir las normas de gobierno.
- 3-Estructurar los órganos de gobierno.
- 4-Profesionalizar los componentes de los órganos de gobierno

En lo que refiere al primer punto, hay que decir que en la mayor parte de las familias empresarias las causas de sus problemas son similares, cambiando sólo las circunstancias en las que se presentan y la forma en la que sus miembros responden. En este sentido las causas más frecuentes y de mayor incidencia para la estabilidad familiar, hacen referencia a problemas relacionales (entre padres/hijos, hermanos, primos, familiares políticos y consanguíneos, etc.), problemas con la incorporación de familiares, salariales, entre socios, sucesorios, hereditarios, etc.

Por lo que refiere al segundo apartado, hay que invitar a las familias empresarias a poner en marcha cuanto antes los posibles criterios de gobierno (Protocolo Familiar), con los que, además de consensuar las respuestas, sirvan para resolver los problemas antedichos. Dicho Protocolo Familiar ha de consensuar el conjunto de normas a partir de las cuales la familia empresaria se gobierna internamente.

En cuanto a la estructura de los órganos de gobierno, si bien es cierto que en las empresas familiares, como propietarios que son es lógico que haya Junta de Accionistas y también haya Asambleas Familiares, la toma de decisiones suele delegarse en la mayoría de los casos en los Equipos de Gerencia, el directorio y el Consejo de Familia. En cualquier caso, es importantísimo que en los mismos queden claramente diferenciadas sus funciones esenciales. Es

importante tener en cuenta no solo la constitución formal de los órganos de gobierno, sino también las condiciones para su buen funcionamiento, teniendo en cuenta las dificultades particulares que se presentan cuando los familiares trabajan juntos.

Por supuesto que en las empresas familiares es frecuente que algunas personas estén presentes en distintos órganos de gobierno, pero lo importante es que no mezclen en sus reuniones pertinentes las diferentes funciones que tiene cada uno de ellos, a saber:

- La asamblea de accionistas toma las decisiones a partir de la información brindada por el directorio.
- El Directorio controla la marcha de la empresa y las acciones estratégicas de los negocios familiares.
- El Consejo de Familia centra sus actuaciones en el ámbito familiar.

Lo que se pretende lograr es una gestión profesional de los órganos de gobierno- de la empresa y de la familia- que potencie las ventajas específicas de las empresas familiares y evite tropezar con las dificultades propias de este tipo de empresas.

Si bien no existen modelos predefinidos que permitan llevar a cabo esta estructuración de los órganos de gobierno de la empresa y de la familia, ni de la relación entre los accionistas y el directorio o entre los órganos formales o informales de gobierno de la familia y el de la empresa. La evolución de la familia y la dinámica del negocio es lo que marca la necesidad de incorporar órganos o procesos más formales en el sistema de gobierno de la empresa familiar como totalidad.

El objeto de este trabajo es ofrecer a las empresas familiares instrumentos prácticos que les ayuden a responder a una serie de retos que no pueden ser afrontados mediante leyes o autorregulación. Los principios y mecanismos propuestos no están pensados para ser un modelo rígido aplicable a todas las empresas familiares, sino un conjunto de medidas que, al ser adaptadas e integradas de forma lógica a cada familia y empresa, les ayuden a conseguir los objetivos a largo plazo que ambas instituciones deben compartir.

BLIBLIOGRAFÍA

LIBROS CONSULTADOS

AMAT, J., **La continuidad de la empresa familiar**, Ediciones Gestión 2000, 2004.

DODERO, SANTIAGO, **El secreto de las empresas familiares exitosas.2ª** Ed.Buenos Aires: El Ateneo, 2008.

FISHER ROGER; URY, WILLIAMS y PATTON, BRUCE., **Sí....¡ de acuerdo!- Como negociar sin ceder**, Grupo Norma, 1993.

GALLO, M. A., **Las Empresas Familiares**, IESE, Barcelona, 1989

GALLO, M. A., y AMANT, J., **Los secretos de las empresas familiares centenarias**, Deusto, Barcelona, 2003.

GARRIGUES, Consultoría de Empresa Familiar, **Empresa Familiares de hermanos: claves de éxito para el trabajo en equipo**, Tiffitext, España, 2008.

INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR, **Guía de buen gobierno en la empresa familiar**, Documento 128, 2005

JOFRÉ, ALFREDO W., **Conflictos**, Material de estudio, FCE-UNCUYO, 2003.

KOHLRIESER, G., **Resolving conflict in family businesses**, Londres 2005.

LEACH, Peter, **La empresa Familiar**. 1ª Ed. Buenos Aires- Argentina: Ediciones Granicas S.A., 1993.

NEUBAUER, F., y LANK, A, **The Family Business: it governance for sustainability**, Routledge, Nueva York, 1998.

PITHOD A. y DODERO S., **La empresa Familiar y sus ventajas competitivas**, El ateneo, Buenos Aires, 1997.

WARD J., **Recrutng the borrad for you**, Family Bussiness Publishing Co., Filadelfia, 1992.

PÁGINAS CONSULTADAS

"Concepto de familia" (En línea). Wikipedia, La enciclopedia libre, 2008 (Fecha de consulta: 15 de Enero del 2011). Disponible en Web: <http://www.wikipedia.org/wiki/Familia>.

"Asamblea familiar" (En línea) (Fecha de consulta: 12 de Junio de 2011). Disponible en Web: [http:// www. smetoolkit.org.asamblea familiar](http://www.smetoolkit.org.asamblea_familiar)

"Concepto de empresa familiar" (En línea) (Fecha de consulta: 15 de Enero del 2011). Disponible en Web: <http://www.encolombia.com/economia/Definicionyclasificaciondelaempresa.htm>

"Concepto de empresa" (En línea) (Fecha de consulta: 15 de Enero del 2011). Disponible en Web: [http:// www.economia48.com/spa/d/empresa/empresa.htm](http://www.economia48.com/spa/d/empresa/empresa.htm).

"Condiciones para trabajar en equipo" (En línea) (Fecha de consulta: 10 de Mayo de 2011). Disponible en Web: <http://www.emprendedoresnews.com/tips/secretos-para-un-buen-trabajo-en-equipo.html>.

"Cónyuges trabajando juntos" (En línea) (Fecha de consulta: 20 de Mayo de 2011). Disponible en Web: <http://www.laempresafamiliar.com/networking/fondo-editorial/1425/los-conyuges-en-la-empresa-familiar>.

"Definición de comunicación" (En línea) Wikipedia, La enciclopedia libre, 2008 (Fecha de consulta: 18 de Mayo de 2011). Disponible en Web: <http://www.wikipedia.org/wiki/Comunicacion>.

"Definición de emoción" (En línea) Wikipedia, La enciclopedia libre, 2008 (Fecha de consulta: 18 de Mayo de 2011). Disponible en Web: <http://www.es.wikipedia.org/wiki/Emoción>.

“Definición de percepción” (En línea) (Fecha de consulta: 18 de Mayo de 2011).
Disponible en Web: [http:// www.psicopedagogia.com/definicion/percepcion](http://www.psicopedagogia.com/definicion/percepcion).

“El directorio en empresas familiares” (En línea) (Fecha de consulta: 10 de Junio de 2011). Disponible en Web: [http:// www. el-rol-del-directorio-en-empresas-familiares](http://www.el-rol-del-directorio-en-empresas-familiares).

“Gobierno de empresas familiares” (En línea) (Fecha de consulta: 6 de Junio de 2011). Disponible en Web: <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/pymes-empresas-familiares-y-su-manejo.htm>

“Modelo del iceberg” (En línea) (Fecha de consulta: 15 de Mayo de 2011).
Disponible en Web: [http:// www. jcvalda.wordpress.com](http://www.jcvalda.wordpress.com).

“Padres e hijos trabando juntos” (En línea) (Fecha de consulta: 20 de Mayo de 2011). Disponible en Web:
<http://www.laempresafamiliar.com/comunidad/blogs/manuel-pavon>.

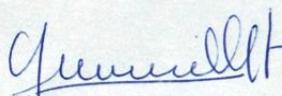
Declaración Jurada Resolución 212/99-CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgredí o afecta derecho de terceros”

Mendoza, 02 de Agosto de 2011

Torres, Guillermina
Apellido y Nombre

25039
N° Registro


Firma