

# **UNIVERSIDAD DE VALPARAISO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

## **“LA SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS PYMES FAMILIARES”**

**Autor**

**DANIELA MARIANA ALVAREZ**



**CARRERA: ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA  
CARRERA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAISO PARA OPTAR AL GRADO DE  
LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES TITULO  
PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**PROFESOR GUIA: Ricardo Barril Villalobos**

**Viña del mar, 25 de noviembre 2010**



## **UNIVERSIDAD DE VALPARAISO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

### **“LA SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS PYMES FAMILIARES”**

**Autor**

**DANIELA MARIANA ALVAREZ**

**CARRERA: ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PROFESOR GUIA: Ricardo Barril Villalobos**

**Viña del mar, 25 de noviembre 2010**

AGRADECIMIENTOS

## INDICE

INTRODUCCION.....	6
1- Justificación.....	6
2- Problema.....	8
3- Objetivos.....	8
4- Metodología.....	9
5- Aporte.....	9
CAPITULO I: LA EMPRESA PYME FAMILIAR.....	10
I.1 LAS Pymes.....	10
I.1.1 Actividades y Factores.....	12
I.1.2 Fortalezas de las Pymes.....	14
I.1.3 Debilidades de las Pymes.....	15
I.2 Las Pymes Familiares.....	18
I.2.1 Modelos.....	20
I.2.2 Fortalezas y Debilidades de las EF.....	22
I.2.3 Comparación entre una pyme familiar y una no familiar.....	24
CAPITULO II: LOS CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	26
II.1 El conflicto .....	26
II.2 La comunicación en la empresa.....	30
II.3 La planificación en la empresa.....	33
II.3.1 Importancia y Clasificación de la planificación.....	34
II.3.2 Tipos de planificación.....	35
II.3.3 Planificación Familiar.....	36
CAPITULO III: LA SUCESIÓN.....	39

III.1 La sucesión como concepto.....	39
III.2 La sucesión como tema de discusión.....	41
III.2.1 Categorías de la sucesión.....	42
III.2.2 Planificar la sucesión.....	45
III.3 La comunicación y una plan de sucesión.....	46
III.3.1 La escucha activa.....	47
III.3.2 Protocolo familiar.....	48
III.4 Aporte Metodológico.....	52
III.4.1 Resultados.....	53
CONCLUSION.....	60
BIBLIOGRAFIA.....	63
ANEXO I.....	66

## INTRODUCCIÓN

A una Empresa se la reconoce como una unidad productiva con fines lucrativos, pero obviamente no todas las empresas producen lo mismo ni lucran lo mismo. Las Empresas poseen diferentes características, dimensiones y ganancias.

Es por esto que se ha clasificado a cada empresa por sus diferencias en las dimensiones mismas: pequeña, mediana y gran empresa.

En casi la totalidad de las economías de mercado las Pymes (pequeñas y medianas empresas) constituyen una parte sustancial de la economía, en términos cuantitativos, son la columna vertebral del sistema productivo de un país. En Argentina, el 91% de las empresas son Pymes que representan el 81% del empleo y el 57% de las ventas totales. Cuando hablamos de Pymes estamos hablando de economías regionales que abarcan a todo el país, que lo cubren ampliamente en su totalidad geográfica.

Al analizar las Pymes nos encontramos con que muchas de ellas, son organizaciones condicionadas generalmente por su nivel de actividad, la cantidad de recursos que disponen, su estructura organizativa, su escasa planificación y capacitación. Como contrapartida a esto, poseen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores.

Y por si esto fuera poco, existe una categoría especial de empresa pyme: la Pyme Familiar. Las empresas familiares presentan una realidad distinta al resto de las organizaciones, ya que en las mismas convergen dos sistemas integrados: Familia y Empresa.

Importantes en la economía, ya que sustentan gran parte de la economía mundial, son también complejas en su funcionamiento, porque su administración, evolución y mantenimiento dependen del sistema familiar.

## 1- Justificación

Las empresas familiares son las mayores creadoras de empleo y riqueza sustentando en promedio el 80 % de la economía mundial.

Pero a la problemática de la empresa, generalmente común a cada compañía, se le suma la problemática familiar. Y así, llevar a delante un negocio familiar, mantenerlo vivo y pujante, es una tarea realmente difícil para un empresario y entonces no son muchas las empresas pyme familiares que logran sobrevivir por una, dos o tres generaciones.

Lamentablemente, el fracaso de las empresas pyme familiares no suele deberse, como razón principal y primera, ni a las políticas económicas recesivas, ni a la explotación gubernamental, ni a los cambios en el mercado o en el ámbito tecnológico. La caída de este tipo de empresas suele deberse a la inacción o a las malas acciones, generalmente improvisadas, de sus propietarios

Si Henry Ford, fundador de Ford Motor Co., en 1903, decidiera retornar al mundo para inspeccionar su creación estaría orgulloso: Ford Motor es hoy una compañía multinacional, que emplea a 350 mil personas, genera importantes ganancias y que, a pesar de tener más de un siglo de vida, aún es controlada por la familia Ford y presidida por uno de sus descendientes. Algo similar ocurriría con Levi Strauss, fundador de Levi Strauss, que se fundó en 1853.

Desgraciadamente, estos ejemplos son tan sólo una excepción. La gran mayoría de los fundadores de otras exitosas empresas se llevarían hoy un amargo disgusto porque, de acuerdo a lo que muestra la cruda realidad de las estadísticas, surge que tan solo el 15% de las empresas familiares llegan a la tercera generación.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Grupo Internacional Patrimonio y Empresa de España. "Sólo el 15% de las empresas familiares llega a la tercera generación". Disponible en <http://gipespain.blogspot.es/> visitado el 15 de diciembre 2009.

De las pymes familiares, sólo el 30% llega a la segunda generación y el 15% a la tercera. Estas cifras han servido como excusa para poner en circulación la siguiente frase: Abuelo fundador, hijo derrochador, nieto mendigo.

Las empresas familiares son el eje de nuestro análisis, enfocando nuestra atención a los aspectos relativos a la sucesión de la conducción de las mismas, involucrando no sólo a los miembros de la familia que la conforman sino también a quienes serán sus sucesores.

La continuidad de estas empresas es, por lo dicho, uno de los problemas que más desvela a su fundador y a quienes les sucederán. Ellos enfrentan el desafío de organizar la empresa y las relaciones entre familia, propiedad y empresa de un modo que minimice los conflictos y evite que éstos la tornen inviable.

Los hijos no se atreven a preguntar a su padre cuándo se va a retirar o cómo va a ser la sucesión. Es habitual que sea el padre quien elija a su sucesor sin tener en cuenta las expectativas de los hijos. Los herederos, guiados por un mal entendido concepto de lealtad, tampoco suelen cuestionar las decisiones del padre.

Es aquí en donde la falta de comunicación y la carencia de un plan de sucesión premeditado se hacen imprescindibles para evitar conflictos que pongan en riesgo la existencia de la empresa.

## 2. Problema:

Quando una persona tiene varios hijos, ¿cómo lo transmite? ¿A quién se lo otorga? ¿Quién tiene el mérito, la decisión o la autoridad?"

¿Qué precio están dispuestos a pagar los familiares para ingresar a la firma y hacerse cargo de su manejo y administración? ¿Qué precio están dispuesto a pagar el dueño y la empresa para que los familiares se incorporen al negocio?

Estas y muchas más, son las preguntas que los dueños de las empresas familiares se hacen al momento de tomar las decisiones y que estas respuestas pueden poner en riesgo el negocio familiar mismo si no se toman las decisiones correctas en cuanto a la sucesión.

### 3- Objetivos:

El *objetivo general* de este trabajo consiste en identificar como uno de los conflictos más comunes y preocupantes que enfrentan internamente las empresas familiares, a la sucesión, ya que “la elección” de la persona que reemplazará a quien hoy es la cabeza de la empresa, pone en juego la continuidad de la misma, por lo tanto ocupa el mayor conflicto a la hora de tomar una decisión.

Cómo *objetivos específicos* se presentan:

- ✓ Analizar las características generales de las pymes.
- ✓ Comparar empresas pymes familiares con las no familiares, sus fortalezas y debilidades.
- ✓ Determinar principales conflictos dentro de las pymes familiares.
- ✓ Estudiar la sucesión como tema de discusión
- ✓ Aplicar la comunicación y la planeación a la sucesión exitosa de las pymes familiares.

Aquellos directivos que estén al frente de una empresa familiar deben tener muy en cuenta que son muchos los retos a los que tienen que enfrentarse, siendo el principal conocer en todo momento de la existencia de tres tipos de relaciones que van a estar interactuando y condicionando a estas compañías, la propiedad, la empresa y la familia.

En el estudio de la problemática de las empresas de familia, se encuentran esencialmente dentro de los factores de conflicto que inciden en la empresa: la comunicación, y la planeación.

### 4- Metodología

Se realizó a partir de todo lo investigado teóricamente, un estudio metodológico inductivo que se llevó a cabo a partir de entrevistas y encuestas a algunas pymes familiares de Mendoza a fin de poder corroborar un poco más lo leído e investigado por otros autores.

#### 5- Aporte

A partir de todo lo realizado, aportamos que dentro de la importancia de una buena comunicación, la escucha activa ocupa un papel predominante a la hora de prevenir conflictos, ya que colabora a que las partes puedan comprenderse y entenderse correctamente y por lo tanto puedan luego asegurarse la creación de un buen plan de sucesión que pueda ponerse en práctica y resulte exitoso. A su vez, la falta de planeación y una ruptura o ausencia de comunicación entre las partes involucradas son las causas de los problemas en empresas de familiares.

## CAPITULO I

### LA EMPRESA PYME FAMILIAR

#### I.1 Las Pymes

La Pequeña y mediana empresa (conocida también como PYME o pyme), es una empresa con características distintivas según los límites prefijados según cada país. Usualmente se ha visto también el término MIPyME (acrónimo de Micro, pequeña y mediana empresa), que es una expansión del término original en donde se incluye a la microempresa.<sup>2</sup>

Horacio Irigoyen define en su libro Pymes su economía y organización a la pequeña y mediana empresa como: *"Aquella organización con escaso peso en el mercado, gerenciamiento personalizado e independencia de decisiones respecto de las firmas grandes"*.<sup>3</sup>

En términos generales se entiende por pyme una empresa de facturación moderada que no tiene demasiado personal. Y aunque esta sea una palabra que ha cobrado un significado internacional, el concepto tiene ciertas diferencias dependiendo de los diferentes lugares del mundo donde se lo aplique y explique.

Estas diferencias están dadas por los aspectos que hacen que una empresa sea considerada un pyme o no, y estos aspectos difieren de país en país tanto como para afirmar que existen tantos conceptos de pyme como países en los que estas tienen cabida.

---

<sup>2</sup> Ruvalcaba, Edgar R. *La Gestión Ambiental Rentable en pequeñas empresas mexicanas*. N° 9. Año 2005. Volumen3. Disponible en línea en [http://www.revistafuturos.info/futuros\\_9/ges\\_amb1.htm](http://www.revistafuturos.info/futuros_9/ges_amb1.htm) accedido el 23/05/20010.

<sup>3</sup> Horacio Irigoyen, Francisco Puebla. *PYMES su economía y organización*. Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1997.

De todos modos, resulta casi lógico que no se haya podido aunar criterios de manera global, ya que la economía de los distintos países causa que el concepto cobre dimensiones nuevas, y un significado directamente relacionado con las empresas a evaluar y clasificar dentro o fuera de la categoría de pyme.

Por ejemplo en la Unión Europea se considera como micro cuando se tiene hasta 10 trabajadores y un volumen de negocios de hasta 2 millones de euros, pequeña si tiene entre 10 y 49 trabajadores y un volumen que no supere los 10 millones. Por su parte las medianas empresas tienen entre 50 y 249 empleados y un volumen de negocios de hasta 50 millones de euros.<sup>4</sup>

Argentina también realiza su división en estos tres tamaños pero establece sus montos máximos de ventas anuales según su permanencia en cinco distintos rubros.

Según la Disposición 147/2006 del Ministerio de Economía, serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que registren hasta el siguiente nivel máximo de las ventas totales anuales, excluido el Impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder, expresado en Pesos (\$), detallados en el cuadro que se detalla a continuación.

Se entenderá por valor de las ventas totales anuales, el valor que surja del promedio de los últimos TRES (3) años a partir del último balance inclusive o información contable equivalente adecuadamente documentada.<sup>5</sup>

En los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, se considerará el promedio proporcional de ventas anuales verificado desde su puesta en marcha.

---

<sup>4</sup> Redes para Pymes. *La Empresa Pyme*. Consultora Redusers. Cap 1. pp. 14-22

<sup>5</sup> Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa. Resolución 24/2001. Disponible en [http://www.sepvme.gov.ar/descargas\\_new/sgr/marzo2010/2401.pdf?PHPSESSID=5b8b4ebf1cbb0f13d1656a17dce15449](http://www.sepvme.gov.ar/descargas_new/sgr/marzo2010/2401.pdf?PHPSESSID=5b8b4ebf1cbb0f13d1656a17dce15449) visitado el 10 de febrero 2010.

Sector Tamaño	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	456.000	1.250.000	1.850.000	467.500	480.000
Pequeña Empresa	3.040.000	7.500.000	11.100.000	3.366.000	3.000.000
Mediana Empresa	18.240.000	60.000.000	88.800.000	22.440.000	24.000.000

Fuente: Elaboración propia en base a Decreto 24/2001

Se entiende por ventas totales anuales los ingresos originados en la producción y comercialización de bienes, y en la prestación de servicios, netas de devoluciones y bonificaciones.

Los distintos sub-grupos de trabajo del MERCOSUR, han ido implementando declaraciones y medidas que en conjunto, fueron perfilando una posición global respecto de este tipo de empresas. En Argentina se adoptó un criterio cuantitativo para clasificarlas en función de su tamaño, que ponderaba la cantidad de personal ocupado (hasta 300 empleados) y el volumen de ventas sin I.V.A. (hasta \$ 10.000.000) , frente a ciertos valores de referencia de acuerdo a la misma surge la clasificación en:<sup>6</sup>

Micro Empresa: Aquella que emplea hasta 20 personas

Pequeña Empresa: Aquella que emplea desde 20 hasta 100 personas

Mediana Empresa: Aquella que tenga una dotación de personal no superior a 300 empleados.

---

<sup>6</sup> Mullen Alicia. *Empresas Familiares, Pequeñas y Medianas*. Buenos Aires, Edición Pymes, 2006.

### I.1.1 Actividades y Factores

Desde un punto de vista sectorial vemos que las Pymes están en todas las actividades. A continuación se detallarán los factores más importantes:<sup>7</sup>

- **Carácter pionero:** Revitalizan la sociedad con sus emprendimientos novedosos; toda empresa nace en la mente de una persona o de un grupo de personas, que por lo general concuerdan con su actividad, profesión, y que conciben la posibilidad de su creación a partir de la idea de producir un cierto bien o servicio para la satisfacción de una o varias necesidades de un sector.
- **Proveedoras de bienes y servicios:** A los consumidores y grandes empresas, que logran mayor eficiencia, a través de la delegación de aspectos sensibles o no manejables de su proceso productivo, hacia la mayor adaptabilidad tecnológica y menor costo de infraestructura que éstas poseen.
- **Guardia del equilibrio de la sociedad:** Son resguardo del equilibrio y crecimiento sostenido de la economía, y cumplen un papel esencial en el correcto funcionamiento del mercado laboral, imprescindibles para integrar a las personas al sistema. Aseguran el mercado de trabajo, mediante la descentralización de la mano de obra; posibilitan un cierto orden positivo en la distribución de la renta, condición necesaria del desarrollo.
- **Principales empleadores de mano de obra:** Son el más potente agente de contratación laboral que existe en la sociedad. Todos los países descansan en la fuerza laboral de trabajo de las organizaciones pequeñas.
- **Equilibrio regional:** La influencia de una red Pyme diversificada y extendida geográficamente constituye un aporte esencial para lograr la integración territorial. Mientras las grandes empresas se asientan en los grandes

---

<sup>7</sup> Cleri Carlos. *El libro de las PyMEs*. Buenos Aires, Management, 2007.

conglomerados urbanos, por infraestructura y cercanía al cliente, las firmas pequeñas nacen alentadas por las realidades locales y por lo general, se mantienen afincadas en su territorio de origen.

- **Una mejor distribución del poder económico en la sociedad:** Las Pymes contribuyen a la existencia de condiciones de competencia en los mercados y a la canalización de las energías emprendedoras de la población. Son actores clave en el desarrollo territorial.<sup>8</sup>

En cuanto a los Factores Cualitativos que las identifican, se distinguen los siguientes:

- La propiedad y la gestión se encuentran casi siempre en una sola persona o en una familia.
- Generalmente son Empresas en crecimiento.
- Casi siempre utilizan mano de obra no tan calificada y por lo tanto, presentan problemas para hacer uso y adaptación de información y tecnología.
- Cuanta más pequeña es la Empresa, menos se planifica.
- Son altamente dependientes de proveedores locales.
- Suelen tener mucho poder frente a una negociación.
- No disponen del capital necesario y tampoco de acceso a crédito.

---

<sup>8</sup> Cleri Carlos, op cit.

### **I.1.2 Fortalezas de las Pymes**

Las fortalezas son aquellos factores, recursos y destrezas internos que poseen las empresas del sector, que las hacen tener una posición más consistente o una ventaja competitiva a que las empresas denominadas grandes. A continuación se detallarán las fortalezas más importantes del las Pymes:

- **Flexibilidad:** Su organización pequeña y dinámica les otorga elasticidad para amoldarse al actual ambiente incierto y cambiante. Los países con un sólido entramado de empresas pequeñas tienen mayor capacidad para avenirse a los cambios de entorno.
- **Innovadoras y creativas:** Alimentan la especialización y diferenciación de productos acordes a las exigencias.
- **Enfoque:** Al operar en segmentos pequeños conocen a la perfección los gustos, necesidades y preferencias de sus consumidores y clientes potenciales.

### **I.1.3 Debilidades de las Pymes**

Las debilidades son aquellos factores internos, propios de la empresa, en los que las Pymes se encuentran en una posición desfavorable respecto de sus competidores. Son las capacidades, recursos y posiciones alcanzadas que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades. El administrador debe detectarlas para poder transformarlas en fortalezas, subsanarlas o disminuirlas.

A continuación se detallarán las debilidades más importantes de las Pymes:

- **Volatilidad:** Presentan una alta tasa de mortalidad, que se explica por su debilidad constitutiva. Al nacer de una idea no probada, tienen alta posibilidad de fracaso, especialmente en su etapa inicial.
- **Sensibilidad a los entornos negativos:** El cúmulo de fragilidades las hace susceptibles a los ambientes adversos, como los cambios súbitos y no anunciados de política económica, la competencia salvaje, las mudanzas vertiginosas del escenario, la internacionalización y la aceleración de la carrera tecnológica. Constituyen un entorno que repercute negativamente con mayor proporción sobre los más débiles.
- **Falta de información:** Las fuentes de información precisas con datos elaborados son demasiado onerosos, lo que no puede ser amortizado por las Pymes. Los países desarrollados cubren esa deficiencia con centros de información y bases de datos públicos, cosa que no ocurre en los periféricos, lo que obliga a las Pymes argentinas a asumir el gasto en forma directa o trabajar a ciegas.
- **Problemas de volumen:** Operan con volúmenes limitados, y producciones excesivamente diversificada, constituyendo una importante debilidad operativa. Es mejor dedicarse a pocos productos con volúmenes adecuados, que a una gran variedad cuando la falta de escala impide competir.
- **Dificultades de acceso al financiamiento:** Las Pymes son consecuencia en la mayoría de los casos de una idea brillante y escaso dinero. La debilidad financiera en la periferia es crónica y hasta se acrecienta si las cosas van bien. Al crecer, la necesidad de capital se incrementa y supera la capacidad de autogeneración, y al estar cerradas las puertas del sistema financiero quedan limitadas a contactos o familiares.  
Con respecto al acceso a recursos de terceros existe una clara discriminación, y desconfianza debido al alto riesgo y a la corta historia crediticia; y en la mayoría de los casos la información no está sujeta a las normas contables establecidas.

- **Carencia de estrategia:** Funcionamiento anárquico y no planificado, basado en el instinto y la imprevisión. No poseen una estrategia que ordene y facilite el alcance de los objetivos propuestos.
- **Problema de formación:** Personal débilmente formados o desactualizados. Se usan modelos de gestión basados en la improvisación, lo que afecta el funcionamiento en términos organizativos, técnicos y de dirección.
- **Aislamiento:** Carecen de la necesaria permeabilidad para permitir el ingreso de ideas, aportes y contribuciones del exterior, desaprovechando la posibilidad de incorporar conocimientos y experiencias de terceros; como organismos públicos, universidades y consultores<sup>9</sup>.
- **Organizaciones jerárquicas y autoritarias:** El exceso de autovaloración y la desconfianza en los demás derivan en estructuras piramidales y jerárquicas, basadas en autoritarismo, rigidez y burocracia; lo que debilita la productividad. Hay un excesivo nivel de centralización de la gestión.
- **Localización inadecuada:** El nacimiento en una localización inadecuada limita su acceso a mercados importantes, sus relaciones con grandes empresas y con los centros tecnológicos, académicos y de decisión política y económica.
- **Crecimiento no planificado:** El progreso equilibrado es una cuestión compleja. La expansión descontrolada termina estrangulando a la firma. Las Pymes tratan de crecer, a veces en contra de su mayor ventaja (ser pequeñas) y lo hacen de manera audaz, desordenada y peligrosa<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Cleri, Carlos. op cit.

<sup>10</sup> Rodolfo L. Pittao y otros. *Organización del Comercio y de la Empresa*. Buenos Aires, Estrada, 1988.

- **Una mala administración financiera:** Se deben conocer las distintas alternativas de inversión posibles, esto le permitirá optar por los distintos instrumentos para conservar la liquidez necesaria para operar, y obtener cierto crédito a esa disponibilidad temporal.

El conocimiento financiero básico le permitirá adoptar una adecuada política de compras de suministros y la apropiada política de comercialización (específicamente de crédito y cobranzas).

Por último, le posibilitará interpretar de manera adecuada la información disponible en la actualidad a través de la prensa especializada.

- **Una mala elección del producto o servicio:** El estudio de mercado le ayudará para saber cómo orientar la publicidad, y como auxilio para la información esencial y básica para el lanzamiento de la producción de un nuevo bien o servicio y para el aprovisionamiento de los bienes y servicios necesarios para dicha producción.

Los estudios de mercado permiten determinar qué, cuándo, cómo y dónde, producir y vender; y qué, cuándo, cómo y dónde comprar con vistas al fin anterior.

Cuando se inicia una empresa corresponde realizar un doble estudio de mercado.

- **Falta de comunicación:** La información es escasa, incompleta, poco trabajada y no necesariamente a tiempo. Además circula poco y se atesora en la cúspide. Las áreas funcionales trabajan como compartimentos estancos, no se produce comunicación horizontal y la poca información que transita es en forma vertical mediante órdenes, sin que se produzca un intercambio que mejora la toma de decisiones e incentiva al personal.

## **I.2 Las pymes familiares**

En el ámbito laboral mundial existen muchas empresas de carácter familiar, se estima que el 80% de todas las empresas del mundo son negocios de familia.<sup>11</sup>

La empresa familiar (EF) es aquella empresa cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia. Sus miembros toman las decisiones básica-estratégicas y operativas, asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones.<sup>12</sup>

Dado que existe una gran cantidad de definiciones de la empresa familiar, comenzaremos acotando los términos a partir de los cuales se diferencia a la empresa familiar de aquella que no lo es, delimitando así los límites entre unas y otras empresas. Las empresas familiares son aquéllas que se identifican con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia.<sup>13</sup>

Por consiguiente, a partir de ahora, cuando hablemos de una empresa familiar nos referiremos a “toda organización cuya propiedad y dirección esté mayoritariamente en manos de una familia y exista un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar”.

Otros autores agregan que La empresa familiar es aquella empresa cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia. Sus miembros toman las decisiones básica-estratégicas y operativas, asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Charlene, Stukenborg. “The proper role of Alternative Conflict Resolution”. *Environmental Conflicts*, 19 Dayton L. Rev. 1305. 1994.

<sup>12</sup> Grabinsky, S. *Mi Tienda en el Nuevo Milenio*. México DF, 2ª.ed. Del Verbo Emprender. 2000. pp 7.

<sup>13</sup> García Rienda, Laura. “Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico”. Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Alicante. Alicante, España. 2000.

<sup>14</sup> Grabinsky, S. *op cit*.

Es común pensar que las empresas familiares son pocas y de pequeño tamaño. No es así. En EE.UU. casi el 90% de las empresas son familiares y generan el 40% del P.B.I. de ese país.

En Argentina hay casi 1.000.000 de empresas familiares y no son siempre son PYME, ejemplo de esto son grandes empresas como las de las familias Macri, Soldati, Fortabat, Pérez Companc, etc. Pero sí digamos que aproximadamente el 80% de las PYMES son empresas familiares.<sup>15</sup>

En los últimos 20 años, estas pymes de familia han visto disminuir progresivamente sus capacidades como consecuencia de las Políticas Económicas, que condujeron a la concentración de la actividad, especialmente en el Comercio y las Finanzas, por lo cual, la motivación del pequeño empresario, ha sido la supervivencia., a pesar de ello alrededor del 75 % del Producto Bruto Interno ha sido generado por este tipo de empresas, mientras que en Estados unidos ha llegado casi al 90 %.

En Suiza e Italia, por dar un ejemplo, aproximadamente el 90% de los negocios están en manos de Empresas Familiares, en España, alrededor del 80% y en Estados Unidos más del 60%.<sup>16</sup>

Se podría decir entonces que las Pymes Familiares no son un tema menor y sobre todo cuando el 60% de los puestos de trabajo en la Argentina pertenecen a las empresas familiares, y 80% de las Pymes se autodefinen como familiares.<sup>17</sup>

Todos los negocios en este momento están acechados de grandes dificultades pero los de carácter familiar enfrentan desafíos particulares. A veces son muy pequeños, carecen de la capacidad financiera o pericia gerencial de las grandes compañías. También muchos negocios familiares encuentran que su mayor obstáculo es la propia familia.

---

<sup>15</sup> Aprea, Adriana, Salzman Amalia. "Resolución de conflictos en empresas familiares. Área 3: Las Pymes como organización". VI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa .Buenos Aires, 21 y 22 de setiembre de 2000.

<sup>16</sup> Mullen Alicia. Op cit.

<sup>17</sup> Catub, Juan. "Todo sea por la familia Unita". El Economista. Mayo 2004. Disponible en línea en [http://www.epconsultores.com/noticias/articulo24\\_Empresas%20familiares.htm](http://www.epconsultores.com/noticias/articulo24_Empresas%20familiares.htm) visitado el 15 de abril 2010.

Aunque el concepto de EF difiera según los mercados, las normas y los sectores económicos de cada país, la problemática relacionada con las pyme familiares se da, en mayor o menor medida, en todos los lugares del mundo y por esto en algunos países desarrollados se han implementado políticas de capacitación y formación profesional permanentes para prevenir esta caída y, por ende, la pérdida de fuentes de trabajo y la recesión económica que ésta podría ocasionar.

Mucho se ha hablado y conceptualizado sobre empresa familiar, y para una mejor definición aparecen 2 modelos clásicos que resaltan las características particulares y la naturaleza de la empresa.

### 1.2.1 Modelos

Modelos de los Dos Círculos: <sup>18</sup>

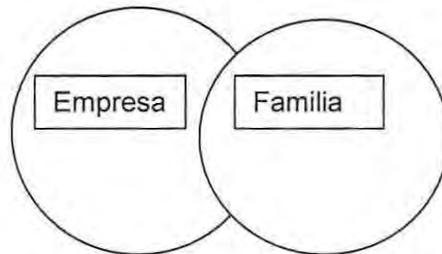


Figura 1: Modelo de los 2 círculos.

En una EF, existen notables diferencias entre el sistema familiar y el sistema de empresa, que los llevan a una contradicción.

El primero se caracteriza por ser emocional y el segundo, racional y objetivo. El sistema familiar se inclina por brindar protección a los miembros de la propia familia y ser incondicional hacia ellos. El segundo pretende retribuir en función de las contribuciones de cada miembro y se rige por valores relativos a la productividad.

<sup>18</sup> Belausteguigoitia Rius, Imanol. "La Singular dinámica de las Empresas familiares en Latinoamérica". Administrate Hoy-La Práctica en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Mexico. 2005. pp30.

Los subsistemas interactivos familiar y de empresa son centrales en el análisis de los negocios familiares.

Es posible analizar el comportamiento de la empresa como orientado a la tarea, que pretende la generación de beneficios económicos. Por el otro lado, al examinar el comportamiento del sistema familiar dentro de la empresa, se observa la gran influencia de las relaciones emocionales que constituyen el proceso familiar.

Es posible visualizar un área de superposición entre los círculos, que se considera un área de conflicto. El modelo ilustra (Figura 1) que al realizarse una separación entre círculos (familia y empresa), la zona de conflicto disminuye. Esto significa que en la medida que se separen las cuestiones de familia de las de empresa, los conflictos se reducirán también.

#### Modelo de los 3 círculos:

Este modelo se ha popularizado en los últimos años es el denominado de los tres círculos de Tagiuri y Davis<sup>19</sup>. En él es posible observar tres subsistemas interconectados (empresa, familia y propiedad) y cuatro áreas de traslape que ilustran los diversos roles que simultáneamente pueden desempeñar los miembros de estas organizaciones. Tiene su origen en el modelo de dos círculos (empresa y familia) que vimos anteriormente.

La inclusión del sistema de propiedad en el modelo, explica de mejor manera la dinámica de las empresas familiares y aclara el rol de sus miembros (empleados, familiares, propietarios y la combinación de ellos ilustrada en las superposiciones de la figura 2).

---

<sup>19</sup> Belausteguigoitia Rius, Imanol. Op cit. pp30.



Figura 2: Modelo de los 3 círculos

### **1.2.2 Fortalezas y Debilidades de las EF**

La empresa familiar, lejos de considerarse como una deformación, puede visualizarse entonces como la unión de dos sistemas con funciones específicas, y con atributos inherentes que pueden ser fuertes tanto en fortalezas como en debilidades<sup>20</sup>

El análisis de debilidades suele tener una connotación catastrofista. Sin embargo es útil para alertar y así evitar consecuencias indeseables. La identificación de fortalezas significa un paso ineludible hacia la adopción de estrategias inteligentes que proyecten a las organizaciones.

---

<sup>20</sup> Belausteguigoitia Rius, Imanol. Op cit.

## DEBILIDADES

- *Nepotismo*. Se considera como la principal debilidad. Las empresas que poseen esta debilidad incluyen a parientes que no le agregan valor a la empresa. Son dirigidas por varios miembros de la familia sin vocación, interés y capacidad; lejos de aportar valor a sus empresas, lo reducen.
- *Enfeudamiento*. Los responsables de diferentes áreas de una empresa pueden considerar a sus departamentos como sus feudos, y actuar como si fueran de su propiedad, impidiendo la participación de cualquier colaborador en ellos.
- *Autocracia y paternalismo*, son fenómenos resultantes de llevar roles inadecuadamente del sistema familiar al de empresa. Es la figura de un padre más que la de un director la que ejerce el liderazgo en la organización. El ascenso en estas organizaciones depende más de los lazos sanguíneos y el manejo de las relaciones que del trabajo eficaz y productivo.
- *Parálisis directiva y la resistencia al cambio*. Un director general de una empresa familiar permanece en ese cargo aproximadamente cinco veces más que uno de una empresa no familiar. Ciertamente esto puede significar estabilidad, pero puede conducir a la anquilosis de las cabezas y la inercia operacional.
- *La manipulación familiar*. La influencia del sistema familiar puede ser negativa y es común que se presenten situaciones de chantaje que afectan al desempeño de la organización.
- *La contratación de profesionales poco calificados*. Muchas empresas no tienen los recursos necesarios para contratar a buenos ejecutivos, aunque también es frecuente que no lo hagan por inseguridad de quien las dirige. Puede existir temor a que los miembros de la familia sean opacados por profesionales más capaces.

## FORTALEZAS

- *Relaciones de afecto* es la gran fortaleza de este tipo de empresas. Obviamente en la medida que exista cariño en cualquier relación, existirá más confianza y entrega.
- *Compromiso hacia la organización* es una variable que se asocia con la productividad. Normalmente el involucramiento de los miembros de empresas familiares hacia sus organizaciones es mayor que en el caso de las no familiares.
- *Visión de largo plazo*. Una de las grandes ilusiones de los fundadores de empresas, es que su sueño sea continuado por su descendencia. Esto les exige que el horizonte de planeación sea de plazo mayor. Quien no tiene una visión de largo plazo es fácil que se tropiece en el corto plazo.
- *Vocación y oficio*. Las nuevas generaciones han aprendido sobre el negocio de sus padres desde la primera infancia. Siendo pequeños han oído comentarios sobre el negocio y lo han visitado. Esto ha hecho que aprendan el oficio desde chicos y desarrollen la vocación que la organización requiere.
- *Rapidez en la toma de decisiones*. Sin tanta formalidad los directivos pueden tomar decisiones relevantes en pocos minutos; es una de las grandes ventajas de estas organizaciones.
- *La Resistencia*. En organizaciones familiares, la rotación de directivos es menor. Con tal de seguir en la empresa de su familia pueden resistir situaciones que otros ejecutivos no estarían dispuestos a tolerar.

### **I.2.3 Comparación entre una pyme familiar y una pyme no familiar.**

En las empresas pymes familiares la mayoría de la energía, tiempo y personas provienen de un grupo cuya característica principal es la relación afectiva que mantienen entre sí en tanto que las pymes no familiares, se crean a partir de un plan de negocios que se le presenta a un grupo de accionistas, relacionados entre sí por cuestiones financieras y es ese mismo plan el que se encarga de aportar el capital necesario para su creación.

La ausencia de un objetivo en común es una de las principales fuentes de desavenencias de las pymes familiares, ya que cada integrante de la Familia tiene su propia empresa como meta y, a diferencia de los empleados no familiares que se someten a cumplir con lo que le dicen, el miembro de la familia cree que está defendiendo un objetivo superior, el de su propia concepción de futuro, y se rebela contra todas las decisiones que tomen los demás.

La empresa y la familia por tanto son organizaciones con funciones distintas y responden en la relación con sus miembros de maneras diferentes. Dichas funciones pueden converger en una situación determinada. Una convergencia es la creación de la empresa familiar. Pero el tiempo puede variar la convergencia entre intereses familiares y empresariales. Entonces las diferencias de funciones de una y otra pueden tomar direcciones de divergencia.

En la empresa familiar existe siempre el riesgo de que dichas diferencias se superpongan por la cercanía existente entre los miembros, y por la simultaneidad de los distintos roles que desarrollan en una y otra organización las mismas personas

El tipo de relaciones que la familia establece con la empresa supondrá que ésta desarrolle unos u otros niveles de recursos y capacidades. Una familia que transmita a la empresa orden, confianza, unidad, etc. hará que esta empresa vaya desarrollando una sólida base de recursos y capacidades. Esta empresa conseguirá empleados valiosos, tendrá prestigio, construirá de una manera sólida, podrá gestionar los procesos de sucesión, etc. Por el contrario, una familia que transmita desorden,

oportunismo, invasión de familia... etc., hará que la base de recursos y capacidades de la empresa se vayan deteriorando. Los mejores empleados marcharán o estarán desmotivados, será contemplada por los stakeholders como una empresa en declive, aumentarán sus ineficiencias, etc.

La base de recursos y capacidades de una empresa es lo que permite que una empresa desarrolle la capacidad de ser mejor que sus competidores, de crear un valor diferencial. La importancia en la construcción de una base fuerte, sólida, de recursos y capacidades en una empresa radica en ser generadora de ventajas competitivas, y una empresa que no crea o que pierde sus ventajas competitivas acaba no teniendo lugar en el mercado, y, por tanto, desapareciendo.

## CAPITULO II

### LOS CONFLICTOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

#### II.1 El Conflicto

Resulta un poco difícil hablar de conflicto, y es que en realidad existen varias definiciones, "Toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas".<sup>21</sup>

Otra definición de lo que significa conflicto es: "Un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte"<sup>22</sup>. Y respecto a ésta última definición, se puede decir que es amplia apropiado, pues "Abarca una amplia gama de conflictos que la gente experimenta en las organizaciones: incompatibilidad de las metas, diferencias entre las interpretaciones de los hechos, desacuerdos basados en las expectativas de comportamientos, y muchos más".

El conflicto, por sí solo, no representa un problema. Se trata de una parte integral dentro de una dinámica y del desarrollo de las empresas, grupos y organizaciones. El problema realmente se presenta debido a la no resolución de los conflictos: Allí es donde generalmente se originan los verdaderos daños económicos y sociales.

Los conflicto y crisis son inherentes a la vida, no podemos ni tiene sentido evitarlos, pero si debemos saber adelantarnos y enfrentarlos. Los conflictos son los que nos

---

<sup>21</sup> Davis, K., Newstrom, J. Comportamiento Humano en el Trabajo, (8a.ed.). México DF, McGraw Hill, 1999, pp 337.

<sup>22</sup> Robbins, S. Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias, Aplicaciones. (8ª Edición), México DF, Prentice Hall, 1999, pp 434.

provocan incomodidad y esa incomodidad promueve el cambio, ya que nadie cambia si está cómodo.<sup>23</sup>

La pyme familiar pareciera estar signada por el conflicto y ello es debido a las características propias que tienen estas organizaciones de reflejar no sólo las uniones particulares sino las discrepancias emocionales que son propias de los ambientes familiares y de negocios.

Es claro que los nexos de consanguinidad marcan un tipo de relación particular que de alguna manera traslada rasgos del contexto familiar al ámbito empresarial y viceversa. Esto tiene un fuerte peso que ha sido notado desde hace muchos años y aún hoy continúa en gran medida a pesar de los cambios que se han dado tanto en el concepto de empresa como en el de familia. En la empresa familiar la familia encuentra su prolongación: las relaciones entre los miembros de la empresa siguen siendo las creadas en el hogar, sobre todo cuando los hijos han iniciado su vida empresarial jóvenes y con pocos conocimientos.<sup>24</sup>

Muchos conflictos personales de cada individuo se ponen en juego en cualquier empresa al relacionarse con otras personas, pero se potencian cuando los que se interrelacionan cuando los generadores de conflictos han sido hermanos, padres, primos en donde se guarda rencor, rivalidad, resentimiento, etc.

Otro tipo de problemas en estas empresas, es creado por la contratación de personal, sin la capacitación suficiente o la motivación necesaria, por el sólo hecho de ser hijo o sobrino. Al no necesitar prepararse para competir con otros, no se capacitan ni esfuerzan en empezar “desde abajo” esmerándose para obtener algún ascenso. Lo más probable es que terminen ocupando puestos en los que no son competentes y esto le haga daño a la empresa.

---

<sup>23</sup> Antognolli, Santiago Eduardo. “Empresas familiares: Evitar los conflictos?” . Disponible en línea en [http://www.degerencia.com/articulo/empresas\\_familiares\\_evitar\\_los\\_conflictos](http://www.degerencia.com/articulo/empresas_familiares_evitar_los_conflictos), 2007 visitado el 15 de abril de 2010.

<sup>24</sup> De Arquer, J. La Empresa Familiar. Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra. 1979.

Los miembros de una familia propietarios de una o varias empresas, especialmente cuando participan de manera directa en los negocios, mantienen relaciones de diverso tipo, fundamentalmente afectivas y laborales que, al combinarse unas con otras, pueden originar problemas o como ya vimos convertirse en fortalezas tanto para la familia como para la empresa.

Los integrantes de una familia propietaria involucrada en la empresa abarcan amplias relaciones, desde las relaciones con empleados, banqueros, proveedores, clientes, accionistas no empleados hasta por supuesto aquellas entre los propios miembros que componen el grupo familiar. Estas últimas relaciones son las que conforman el interés particular de este trabajo y se han denominado relaciones intrafamiliares.

Uno de los factores críticos en las empresas familiares son los conflictos emocionales, los cuales se dan en unos términos específicos debido a que el ámbito familiar se fundamenta en aspectos en los que prevalece la protección y la lealtad, en tanto que en la esfera empresarial, que se sustenta en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados.

Pero como toda empresa, no está exenta de los conflictos normales de cualquier empresa, por pequeña que sea, su problemática se basa generalmente en los conflictos de carácter administrativo, que si no se controlan de forma adecuada, pueden llegar a afectar la "salud" de los miembros de la familia, y a toda la organización.

Señala Ward<sup>25</sup>, gran investigador en empresas familiares, que en una inspección que se hizo con propietarios, éstos clasificaron los seis obstáculos más relevantes para el crecimiento de la empresa familiar, y uno de ellos es el tema relativo a conflictos entre los sucesores; y agrega que para que una asociación de hermanos funcione, los miembros del equipo deben invertir constantemente en su relación. Es decir, ser capaces de hablar para solucionar los problemas, llegar a arreglos aceptables para

---

<sup>25</sup> Ward, J L . "Growing the family business: special challenges and best practices". Family Business Review. Volumen 10 pp 4.

todos y seguir un código de mutuo entendimiento; "estar de acuerdo en que hay que estar de acuerdo" marca el autor.

Las empresas familiares, presentan problemas diferentes, adicionales a los que enfrentan las empresas no familiares.<sup>26</sup> Algunos de los principales problemas que influyen en el desempeño de la organización, es la inacción de los gerentes que casi siempre son los propietarios de la empresa, obviamente. Otro error es el de no enfrentarse rápidamente a los retos del mercado. Los problemas de sucesión del poder administrativo y de familia y la discordia entre padres e hijos y rivalidades entre parientes que trabajan en la organización es otro grave problema que puede generar serios conflictos en la organización.

Obsesión por el control, escasa implantación de equipos directivos, e inmovilismo jerárquico, problemas de liderazgo y legitimidad pueden también afectar el desarrollo exitoso de la empresa.

El incorporar un pariente a la empresa en un principio da una sensación de alegría y solidaridad, pero al poco tiempo se pone en ejecución un tema que creará conflictos, malos entendidos y discrepancias a corto plazo.

Así, poco a poco estas empresas se van transformando desde el punto de vista de la actitud mental, en "empresas estatales", en donde se garantiza la continuidad laboral, sin importar demasiado el rendimiento y con la seguridad de que pase lo que pase siempre van a estar bajo el manto protector de "la familia".

Otra variante que aumenta las complicaciones, es la influencia de familiares políticos tales como nueras y yernos, ya sea interviniendo en forma directa como cuando trabajan en la empresa o en forma indirecta cuando no trabajan en la empresa pero igual critican y opinan. Estos comentarios "contaminan emocionalmente" a su

---

<sup>26</sup> Leach, Peter. La Empresa Familiar, Madrid, Granica, 1996.

cónyuge con comentarios subjetivos y tendenciosos procurado por rivalidades y envidias familiares.<sup>27</sup>

Otro motivo generador de problemas es la incorporación de los nietos del fundador. Es difícil conciliar las diferencias generacionales, en donde los hijos y los nietos se sienten también dueños y con el derecho de criticar y decidir. Por otro lado el abuelo siente, que esa empresa es suya porque él la creó y nadie le va a venir a enseñar qué hacer.

Cuando alguien recibe una empresa en funcionamiento, sin ningún esfuerzo personal, no sabe cuánto costó crearla, ni cómo se mantiene ni se hace crecer. Los hijos y nietos sienten que siempre será así de fácil. El ascenso jerárquico que se produce al transferir la conducción de una generación a la otra, lleva a una situación de crisis en donde en donde se enfrentan momentos muy conflictivos debido a las complicaciones surgidas por el clima emocional y sumado a la resistencia al cambio para aceptar al nuevo conductor y las nuevas ideas que trae este flamante sucesor.

## **II.2 La Comunicación en la empresa**

La comunicación es un proceso dinámico y transaccional, mediante el cual, un emisor transmite mensajes significativos a un receptor, con la finalidad de hacerle llegar una determinada información que lo persuada según convenga a sus propósitos, recibiendo luego una respuesta (inversión de roles) que determinará una nueva fase del mismo proceso.<sup>28</sup>

“Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano

---

<sup>27</sup> Monsó, Luis. “Empresas Familiares y sucesión. Una bomba de tiempo en cuenta regresiva. Un informe psico-económico”. Revista Electrónica de Veterinaria REDVET. Vol 6 N° 12 Diciembre 2005. Disponible en [www.veterinaria.org/revista/redvet/n121205.html](http://www.veterinaria.org/revista/redvet/n121205.html) visitado el 15 de febrero 2010.

<sup>28</sup> Resumen de Billoreu "Comunicación y Comunicación Publicitaria". Disponible en línea en <http://www.alfillo.com/examenes/uces/publicidad/publicidad1/publicidad12007resubilloroub.asp> visitado el 25 de mayo de 2010.

actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupar".<sup>29</sup>

En la empresa, la comunicación es un elemento mediatizador que pretende convencer, persuadir, influir e informar de los objetivos que se propone. La comunicación es una herramienta estratégica para la gestión de empresas o, dicho de otra manera, la comunicación en la empresa es un instrumento de gestión y de dirección que, en cuanto a su definición, funciones y aplicación depende de las políticas, las estrategias y las posiciones que adopta una empresa en cada situación concreta.

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

Mientras más personas participen el proceso se vuelve más complejo y los intereses serán compartidos entre unos y otros no, es decir, es más complejo el desacuerdo debido a que los roles son diferentes. Es por eso que no sólo hay que delimitar quienes toman las decisiones, es decir, definir las atribuciones del cargo y del poder sino también quiénes deben cumplirlas y quién las comunica.

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

---

<sup>29</sup> Comunicación. Disponible en línea en [http://www.tecnologiahechapalabra.com/tecnologia/glosario\\_tecnico/articulo.asp?i=1896](http://www.tecnologiahechapalabra.com/tecnologia/glosario_tecnico/articulo.asp?i=1896) visitado el 25 de mayo 2010.

La falta de comunicación crea una serie de problemas, tanto para los miembros de la siguiente generación en proceso de incorporación a empresa, como a los directivos no familiares que participan en la gestión.

Es importante destacar que en las empresas de familia, se mezclan las percepciones y los problemas personales o conflictos internos de los miembros de la organización, más aún en aquellos que pertenecen a la familia porque interfieren las relaciones de familia con los asuntos de la compañía.

Al examinar las relaciones familiares, se puede percibir que no hay nada fijo o inmutable. La familia es moldeada continuamente tanto por las condiciones externas como por su organización interna. En esta última, generalmente cada persona tiene varias familias: la de la infancia, la del matrimonio y paternidad y la del ocaso cuando es abuelo.

La comunicación brinda posibilidades de apertura e intercambio; no en vano se admite que los mayores obstáculos para la comunicación son los intereses ocultos, dejar mucho tiempo sin resolver problemas y el miedo a expresar los propios sentimientos<sup>30</sup>

Esta ausencia o inadecuada Comunicación es con frecuencia generadora de conflictos familiares, o lo que es más preocupante, culpable del desinterés de muchos miembros familiares valiosos por la Empresa Familiar.

Cuando una empresa familiar aborda el tema de la comunicación, abre caminos hacia el entendimiento y la conciliación, pues permite exponer los puntos de vista individuales y conjuntos, y también la relación de éstos respecto de la empresa. Los esfuerzos por lograr una buena comunicación deben darse en todos los niveles de la organización y se debe considerar la franja operativa y el nivel intermedio. Así mismo, el control y la coordinación de las funciones asignadas a los miembros

---

<sup>30</sup> Losano Poso, M. "Las Relaciones intrafamiliares en la Empresa familiar". Revista Pensamiento y Gestión. Universidad del Norte, Barcelona. 15. 2003. pp 83-110.

familiares que ocupan las posiciones directivas más altas requieren de canales de comunicación directos y eficientes.

De esta manera, es claro el alto reconocimiento que tiene el factor comunicación tanto en el ámbito familiar como en el empresarial y, con mayor razón, en la combinación de los dos.

Las diferencias más significativas de la comunicación en la familia y la empresa son:  
La comunicación en la familia: es afectiva, informal, implícita, está condicionada por la historia familiar y se basa en una jerarquía natural por roles (padres, hijos, hermanos). La comunicación en la empresa: es operativa, formal, explícita, está condicionada por la cultura de la empresa y la profesionalidad y se basa en jerarquías y competencias.

El proceso de comunicación tiene dos elementos esenciales, el verbal y el no verbal. Por ello resulta conveniente conocer algo sobre las técnicas de comunicación.

La empatía es ponerse en el lugar del otro para entender lo que piensa o cómo se siente. Es una capacidad muy importante para los miembros de una empresa familiar, ya que ayuda a mejorar y mantener una buena comunicación.

También es muy importante formar y entrenar a los miembros de la familia para que sepan escuchar y manifestar sus opiniones de una manera adecuada y oportuna, teniendo en cuenta que muchas veces cambiar la personalidad es imposible, pero modificar la conducta es perfectamente factible.

Las habilidades de comunicación positiva, como la empatía o la escucha activa, permiten a los familiares compartir abiertamente sus necesidades y preferencias. La comunicación negativa, con dobles mensajes, críticas destructivas, etc., disminuye la habilidad de una familia para compartir sus sentimientos.

### **II.3 La Planificación en la empresa**

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo.<sup>31</sup>

La Planificación es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

La planificación en el área empresarial se refiere a todas aquellas acciones que son llevadas a cabo con el fin de realizar planes y proyectos de diferentes índole. La planificación cumple con un proceso que sigue determinados pasos que son establecidos inicialmente para que las personas destinadas a realizar esta planificación, hagan uso de diferentes herramientas y expresiones con las cuales se podría efectuar la realización de dichos planes que suele proyectar la planificación.

La planificación también realiza las acciones con base en las planeaciones de cada uno de los proyectos que se propone una empresa. De esta manera se concibe un plan que posteriormente se llevará a cabo.

Los factores involucrados en el proceso de planificación de una empresa son aquellos directivos que planifican y realizan los planes en los cuales basarán su trabajo en una organización. La operación y ejecución de estos planes pueden llegar a ser realizados por el mismo actor u otra persona, que a su vez deberá reconocer y comprender el nivel en el que se encuentra dicha planificación, y cuál es el nivel al que se planea elevar la misma. En este caso debemos decir que la persona encargada de la planificación de los proyectos planteados en una empresa puede ser quien tome las decisiones en algunas ocasiones. Generalmente se establece una estructura organizacional que se encuentra dentro de toda institución empresarial y es en ella en donde se establecen las normas y políticas de la organización y es allí en donde se

---

<sup>31</sup> La Empresa. Disponible en línea en <http://www.monografias.com/trabajos11/empres/empres.shtml> visitado el 25 de mayo 2010.

conocerán las correspondientes funciones, roles y alcances de todas aquellas personas que se encuentran involucradas en el proyecto.

### **II.3.1 Importancia y Clasificación de la Planificación**

Sin lugar a dudas propicia el desarrollo de la empresa y reduce los riesgos lo más posible. También aprovecha los recursos y el tiempo.

Dentro de los planes de la planificación es importante tener en cuenta:

- *Misión*: es la razón de ser de la empresa. También se dice que es la labor, lo que una empresa se propone lograr hacia el largo plazo.

- *Visión*: es la capacidad administrativa de ubicar a la empresa en el futuro, en dónde deseamos estar de aquí a cinco años.

- *Objetivos*: son el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encaminan los esfuerzos conjuntos.

- *Metas*: los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el objetivo. Las metas son fines más específicos que integran el objetivo de la empresa.

- *Políticas*: son guías o lineamientos de carácter general, que indican el marco dentro del cual empleados de una empresa pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio.

- *Reglas*: son normas precisas que regulan una situación en particular. Acá se exponen acciones u omisiones específicas, y no dan libertad de acción.

- *Estrategias*: la acción de proyectar a un futuro esperado y los mecanismos para conseguirlo, y hacer que el futuro de la organización se comporte como se determinó. Se puede decir entonces que estrategias son los cursos de acción, preparados para

enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, a fin de alcanzar sus objetivos.

- *Programas*: son planes que comprenden objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, asignación de funciones y recursos, y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, estableciendo el tiempo necesario para la ejecución de cada una de las etapas de operación.

- *Presupuestos*: es un plan que representa las expectativas para un período futuro, expresados en términos cuantitativos, tales como dinero, horas trabajadas, unidades producidas, etc. Los presupuestos pueden ser de Operación (ventas, producción, inventarios, etc.) y Financieros (de efectivo, de capital, estados financieros pro forma, etc.).

- *Procedimientos*: son planes que señalan una serie de puntos que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, para alcanzar los objetivos preestablecidos.

### **II.3.2 Tipos de Planificación**

La planificación es un elemento muy necesario que debe llevarse a cabo de manera práctica como también de manera formal, ya que se cuenta como la administración dentro de la mayoría de las actividades de todos los empleados, instituciones y organismos. Es por ello que cobra una importante relevancia en cuanto a poder distinguir los diferentes procesos de la misma, además de comprender que operará y harán realidad los diferentes tipos de planteamientos que se haga la empresa en cuestión.

Si bien venimos hablando de la planificación convencional en una empresa, hay otro tipo denominada *planificación estratégica*. Ésta se refiere al proceso e implementación de planes para alcanzar todos los objetivos planeado por la empresa.

La planificación estratégica se aplica en todos aquellos asuntos que involucren actividades de negocios, ya que se utilizan para proporcionar una dirección general

de una compañía en diferentes estrategias financieras, de desarrollo de recursos humanos como también en desarrollos de tecnología de la información y a su vez la creación de estrategias de marketing. Es importante que la misma posea características tales como la flexibilidad, la dinámica y la capacidad de adaptarse a las situaciones cambiantes a las que está expuesta una empresa permanentemente.

### **II.3.3 Planificación Familiar**

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

No se trata de realizar sólo una planeación estratégica de la empresa, sino de involucrar el aspecto familiar en ella. Existen diferentes estructuras, es decir los niveles de conversaciones que se deben establecer para la realización de los planes, y los diferentes planes que se deben definir para superar los obstáculos que conlleva la sobre posición de los tres sistemas en la empresa familiar.

Existen tres estructuras: *el consejo de administración, el consejo de familia y el equipo de desarrollo gerencial* que ayudarán a los tres grupos (propiedad, familia y empresa, respectivamente) a definir sus propias conversaciones para la acción y las posibilidades donde no se deben entrecruzar los aspectos relacionados con las otras.<sup>32</sup>

Es aquí donde, por ejemplo en la empresa no se tratarán asuntos de familia ni viceversa y es allí donde se tratan los asuntos propios de cada sistema.

Los miembros que participarán en cada una de las estructuras deben también ser planeado con antelación, al igual que las pautas que regirán cada una de las conversaciones en cada una de ellas.

---

<sup>32</sup> Gómez, Gonzalo. "Estrategia e indicadores de Gestión para empresas familiares". Revista Inalde. Edición N° 19 Colombia. Junio-Setiembre 2007. pp 12. Disponible en línea en <http://egresados.inalde.edu.co/pdf/revista19.pdf> visitado el día 26 de mayo de 2010.

La dimensión de la propiedad: Las juntas de accionistas, conformada únicamente por accionistas actuales. Normalmente no se reúnen más de una vez al año y si están conformada por muchos miembros, éstas no difieren significativamente de las que celebran las empresas públicas. Por lo general son de tipo informativo. Esta figura llega a ser de gran importancia en las empresas que pasan de una sucesión a otra para fomentar el espíritu de compromiso personal y financiero con la empresa, a integrar a los miembros de la familia cuando esta es numerosa, hacer sentir importante a miembros con pocas acciones.

Los consejos de administración, tienen como propósito considerar y representar los intereses de los dueños; formular y vigilar los objetivos estratégicos a largo plazo y ser el principal asesor del presidente ejecutivo. Los miembros deben ser seleccionados a nivel de junta de accionistas y son de gran utilidad como fuente de retroalimentación objetiva. Los propietarios-gerentes a menudo suelen pensar que a través de ellos pueden perder autonomía y el control discrecional, lo cual es errado si este es bien seleccionado y dirigido.

La dimensión de la familia: El consejo de familia, es un grupo que debe reunirse periódicamente para discutir las cuestiones relacionadas con su participación en el negocio. El propósito fundamental es ofrecer un foro donde los parientes puedan expresar sus valores, necesidades y expectativas frente a la empresa y establecer políticas para preservar los intereses a largo plazo de la familia.

La dimensión del negocio es otro aspecto a tener en cuenta: En las empresas familiares, cuando se desea seguir contando con la participación de los parientes en la alta dirección, es aún más importante reflexionar sobre las necesidades de recursos humanos desde la perspectiva del desarrollo. Debe prestarse mucha atención a la complejidad de la trayectoria profesional de los parientes, así como al impacto que en todo el personal tiene diferenciar entre las expectativas de ascenso de los gerentes pertenecientes a la familia y los ajenos a ella. En este punto cabe resaltar la importancia de los planes de desarrollo gerencial y estratégicos.

El equipo de desarrollo gerencial, este grupo tiene la responsabilidad específica de prever y planear el desarrollo de las principales funciones gerenciales en el futuro, dando especial atención a los miembros de la familia.

Por otro lado, si se quiere que funcione el equipo, no deberá permitirse que quede sometido a las políticas de la familia. Debe concentrarse en su concepción de lo que necesita la compañía. Debe evitarse también la manipulación de la familia en estos equipos.

En las empresas familiares en realidad, se desarrollan procesos de planeación en forma similar a otro tipo de empresas; sin embargo, antes de crear un proceso formal de planeación y estrategia, la mayoría de empresas familiares deben contar con el fundamento estratégico basado en la visión compartida de propiedad y empresa.

Las empresas familiares pueden encontrar ese punto intermedio, pero para ello han de trabajar en construir la confianza dentro de los miembros de la familia y formarse cada vez más en las capacidades de los propietarios y en las competencias directivas de quienes trabajarán dentro de la empresa. Es necesario pues tener un diagnóstico de su empresa y poder construir un protocolo familiar que los lleve a esas visiones intermedias.

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

Un ejemplo de ello es la transición de una generación a otra, donde el propietario fundador no le comunica en forma adecuada los mensajes que realmente desea, al sucesor. Esto puede generar barreras entre los dos miembros y mensajes confusos.

Se ha comprobado que la buena comunicación es el pegamento más sólido e indestructible de la familia. Por eso debe intentarse que la comunicación fluya entre

todos los integrantes de la familia, de lo contrario, las posibilidades y el número de conflictos aumentan.

La importancia de la planificación nunca puede ser exagerada. Es la clave de la sucesión. Cada paso del proceso debe ser guiado por un plan, y cada acontecimiento de la transición debe ser evaluado según ese plan. Traspasar una empresa familiar sin un plan, es realmente imposible.

## CAPITULO III

### LA SUCESION

#### III.1 La sucesión como concepto

Max Weber, el gran sociólogo alemán, fue uno de los primeros en identificar la importancia de que el fundador de una organización traspasara el poder a un sucesor para que solidificara las estructuras administrativas requeridas para continuar con el desarrollo de la empresa. Weber se refirió a este proceso como la institucionalización del carisma y lo consideró como uno de los principales desafíos para el liderazgo.<sup>33</sup>

Quienes estudian el tema, coinciden en que uno de los principales motivos de conflictos por los que fracasan algunas empresas familiares, es porque no se ha proyectado debidamente la sucesión del poder.

No se habla de un simple "traspaso del poder": La sucesión es un tema un poco difícil de tratar "Hablar sobre sucesión es un tema tan delicado que no merece ser tratado en el lugar más obvio que es el seno familiar. Pero a diferencia de los testamentos que, por definición son para ser abiertos cuando la gente fallezca y que consigna los deseos de esa persona hacia sus herederos, la sucesión dentro de una empresa debe ser tratada desde un principio. Tiene que partirse de la premisa básica de que el emprendedor quiere que su obra perdure permanentemente"<sup>34</sup>.

Las empresas familiares de primera generación dependen fuertemente del fundador, no sólo en lo que se refiere a su liderazgo e impulso, sino también en cuanto a sus conexiones y conocimientos prácticos. La incapacidad de planificar la sucesión priva innecesariamente a la empresa de estos activos gerenciales que son cruciales.

---

<sup>33</sup> Antropología. Tema IV Los tipos de autoridad y las organizaciones. Disponible en línea en [antroposevilla.iespana.es/documentos/apuntes/ap/ap\\_14\\_m.doc](http://antroposevilla.iespana.es/documentos/apuntes/ap/ap_14_m.doc) visitado el 15 de junio 2010.

<sup>34</sup> Grabinsky, Steider. *La Empresa Familiar*. 4ª.ed. México DF, Del Verbo Emprender. 1994. pp 85

Rivalidades entre hermanos, incompetencia del sucesor o responsabilidades mal repartidas. Son muchos los obstáculos a los que tiene que hacer frente una empresa familiar cuando se plantea el relevo generacional.

Por lo demás, si se evita planificar la sucesión, puede que el fallecimiento inesperado del fundador se traduzca en un trastorno mayor en el patrón de ejercicio de la autoridad y en la distribución de la propiedad. En tales circunstancias, los conflictos entre los herederos del fundador suelen volverse tan intensos que les impiden tomar las decisiones estratégicas necesarias para asegurar el futuro de la firma. La incapacidad de planificar la sucesión también amenaza el bienestar económico de la familia al dejar sin respuesta muchos asuntos espinosos sobre el caudal hereditario. En estas situaciones, la venta de la empresa a cualquier precio suele ser el resultado.<sup>35</sup>

Las causas fundamentales de tan pobre alentador panorama para las empresas familiares, radica en que su directivo toma muy tarde o quizá nunca, aquellas decisiones importantes que asegurarían la perdurabilidad de estas empresas. Una de estas decisiones importantes es la planificación de la sucesión con un tiempo prudencial, y que comúnmente las empresas familiares se resisten a tomar.

Por lo general el problema resulta aún más grave en las empresas familiares que están pasando de primera a segunda generación, pues en ellas el fundador de la empresa suele ejercer una influencia muy poderosa al reunir en esta persona las cualidades de dueño, gerente y cabeza de familia en forma simultánea. Sus naturales temores a la muerte, pérdida del poder y actividad laboral, luego de décadas en la cima de la empresa, lo llevan a resistirse normalmente a la sucesión.

La sucesión no debe ser vista como el paso de la propiedad a la siguiente generación, sino que debe incluir además la transferencia del liderazgo generacional dentro del proceso que debería ser desarrollado con el uso de un plan único.

---

<sup>35</sup> Lansberg, Ivan. "La conspiración por la sucesión". Family Business Review, Vol 1 N°2, 1998.

### **III.2 La sucesión como tema de discusión**

El Ing. Santiago Antognolli encargado de Pymes de Familia<sup>36</sup>, explica que a lo largo de su crecimiento una empresa de familia se debe enfrentar siempre a distintos tipos de problemas. Los pone en orden y explica que los tres más difíciles de superar son: la sucesión, la sucesión y la sucesión.

En algunos empresarios familiares, sin embargo, el tema de la sucesión ni se toca para evitar darle la importancia que se merece: "Tristemente desaparecerá esa fuente de riqueza y satisfacciones para el emprendedor y, aunque respetable la decisión no deja de ser un hecho negativo el que se acabe cualquier negocio. Pero, si se plantea correctamente y con mucho tiempo, la sucesión no debe ser un hecho traumático, sino algo natural"<sup>37</sup>

Como "Todo proceso de sucesión tiene origen en un hecho natural; viene dado por la naturaleza finita y el envejecimiento progresivo de las personas; el empresario, llegado a una edad, si quiere asegurar la continuidad de la empresa en la familia y de la familia en la empresa, tendrá que iniciar un conjunto de acciones que lleven hacia la consecución de este doble objetivo. De otro modo, si se ve sorprendido por la muerte o por una enfermedad que no le permita permanecer al frente de la empresa, las acciones tendrán lugar de la misma forma, pero fuera de su control y quién sabe si fuera del control familiar"<sup>38</sup>

Por lo general los empresarios tienen en mente que los hijos son los que deben continuar el negocio "Los empresarios familiares acostumbran a decir que sus hijos, desde que nacen, están en el camino de su sucesión y que, por lo tanto, el propio proceso se da de forma natural y espontánea, pero la realidad está lejos de confirmarlo; no es sino una forma de evitar el abordaje serio y metódico de un

---

<sup>36</sup> Antognolli, Santiago. Op cit.

<sup>37</sup> Grabinsky Steider, op cit. p 85.

<sup>38</sup> Guinjoan, M., Llauradó, J. El empresario familiar y su plan de sucesión. Madrid, Diaz de Santos, 2000. p 4.

proceso que resulta doloroso para el propio empresario, ya que se desvanece lo que ha sido su vida hasta el momento, y resulta incómodo para todos los afectados, especialmente los otros familiares y los directivos no familiares"<sup>39</sup>

Cuando el fundador está en actividad generalmente no puede evitar el tironeo entre los familiares respecto de él. Los celos, las ansias de poder, los resentimientos, la necesidad de destacarse, son algunos componentes de la relación humana que también entran en juego.

Cuando llega el momento de la sucesión, se ha de hacer hincapié en el aumento de la complejidad no sólo en el ámbito empresarial sino también en el ámbito emocional. Las causas del retraso en la sucesión vienen determinadas por no saber estructurar el problema ni por parte del fundador, ni por el resto de la organización, de tal manera que la resistencia o negación a su retirada es más cómoda que tomar una postura activa para solucionarlo. Una excesiva persistencia, si llegado el momento de la sucesión el predecesor no acepta su retiro, puede llevar al estancamiento, a la desmotivación de los directivos y, además, a que la empresa no se adapte a los cambios que se suceden con el tiempo, de manera que ésta puede llegar a desaparecer. Este problema es considerado como uno de los más importantes en cuanto a la continuidad de la empresa familiar.

### **III.2.1 Categorías de la Sucesión**

Antognolli,<sup>40</sup> enfatiza a la sucesión como una de las prácticas más traumáticas para la empresa familiar y hace una categorización muy interesante de ella:

Es problemático para quien debe dejar la empresa en manos de la otra generación. Si el sucedido no tiene en claro que hacer con su vida después del retiro, si no preparó bien a los sucesores, si se siente "padre" de la empresa y siente que debe dejar a su "hijo", si siente que la pérdida del control es pérdida de poder y respeto, si no está

---

<sup>39</sup> Guinjoan, M., Llauredó, J. op cit. p 5 .

<sup>40</sup> Antognolli, Santiago. Op cit.

preparado, en definitiva, para comenzar esa etapa de la vida, que se percibe como la última, aceptando los nuevos parámetros y formas de aportar su experiencia en los que lo rodean.

Es problemático para los que van a tomar la dirección de la empresa. Si los sucesores no fueron preparados para eso, si perciben que no están habituados a tomar otro tipo de decisiones, si no entienden que son responsables de continuar y mantener el negocio que abastece a toda la familia, si no son capaces de hacerse respetar por los empleados que toda la vida respondieron a su padre, si no están preparados en definitiva, para comenzar esa nueva etapa de la vida, donde comienzan a hacerse cargo de sus vidas.

Es problemático para la familia. Porque, normalmente, sucesor y sucedido, que están enfrentando cada uno su respectiva crisis, conviven o se reúnen habitualmente y nadie disfruta cuando los afectos sufren, y más si alguno se siente responsable, directa o indirectamente de ese sufrimiento.

Es problemático para los empleados. Porque deben adaptarse a la nueva forma de dirección, es muy difícil que nada cambie en la sucesión, cada uno tiene su forma de liderar. Normalmente, los empleados más antiguos, establecieron algún tipo de vínculo sentimental con el anterior director, entonces sienten que pierden esa relación.

Es problemático para proveedores y clientes, generalmente por las mismas razones que los empleados. En definitiva todos, absolutamente todos, los involucrados de una manera u otra con la sucesión deben atravesar una etapa de crisis.

El Ing. añade que “la profundidad y consecuencias de estas crisis van a depender de la forma que se acompañe el cambio. Normalmente son reacios a los cambios, sobre todo a los cambios bruscos, cuanto mayor es la intensidad del mismo mas resistencia. Se acepta la evolución porque son pequeños cambios sutiles y continuos y casi no se perciben, pero son reacios a las revoluciones, las aceptan sólo si la situación anterior a ella es insoportable”.

El autor, en su importante investigación, analiza características de fondo, y se permite realizar una tipificación de los diferentes estilos: <sup>41</sup>

#### ***Cuando me muera todo esto será tuyo.***

Es el estilo monárquico. La única forma de entregar la corona es muriendo o enfermando. Siempre encuentra excusas para no enfrentar la sucesión, maneja, casi en forma exclusiva, el reparto del dinero y la información, eso le da el poder.

Los sucesores, si están en una posición cómoda, lo dejan hacer sin comprometerse y sin participar. Aquellos sucesores que quieren otra cosa se van de la empresa porque saben o intuyen que nada va cambiar. El monarca nunca necesita ayuda. Estos casos son los más difíciles, y lo más probable es que la empresa fracase cuando el fundador muere.

#### ***El arrepentido***

El sucedido confecciona planes de sucesión que no implementa nunca. A veces se retira pero vuelve inmediatamente, porque no sabe que hacer con su vida, porque los sucesores no estaban preparados o porque nunca estuvo convencido de dejar.

Suele seguir manejando el dinero, reparte beneficios a su buen criterio, nadie percibe un salario de acuerdo a lo que hace y maneja la información y no la comparte. Los sucesores se frustran, no saben si el problema es su incapacidad o el que no los dejan hacer, y dejan de participar.

#### ***Sucesión fallida***

Cuando no hay planificación, aunque el sucedido esté convencido de dejar la dirección, lo que se traslada a la otra generación son problemas. Los nuevos directores no están capacitados, o no quieren realmente hacerse cargo pero el fundador no quiere seguir. En este caso las crisis son profundas y todos se culpan por los fracasos.

---

<sup>41</sup> Antognolli, Santiago. Op cit.

### ***El embajador***

El sucedido deja su lugar, de forma ordenada, y queda como cara visible de la empresa. Es el representante ante las cámaras sectoriales, ante los clientes importantes, negocia con los proveedores. Es decir, sigue siendo la imagen de la empresa hacia fuera.

Esta es una buena manera de atenuar la crisis, el fundador se sigue sintiendo útil y los sucesores se sienten apoyados en el cambio.

### ***El inventor***

Es otra variante del caso anterior. El padre se aparta y se dedica a desarrollar nuevos productos o servicios, o el mantenimiento. Las consecuencias son las mismas del caso anterior.

### ***La sucesión inesperada***

Caso de muerte súbita, o una corta enfermedad, del fundador.

Este tipo de sucesión es una de las más traumáticas porque, además del dolor de la pérdida, la organización se resiente hasta sus fibras más íntimas. La crisis de liderazgo es muy profunda.-

## **III.2.2 Planificar la Sucesión**

Si bien las fuentes para el análisis no son abundantes, los especialistas en empresas familiares coinciden en apuntar que la mejor manera de lograr una sucesión perdurable en el tiempo, que logre pasar de generación en generación, es con una planificación profesional anticipada y con la mayor participación posible.

Estudios realizados por investigadores demostraron que el 86% de las firmas que iniciaron antes de los diez años la planificación de la sucesión tuvieron éxito, en

cambio aquellas que sólo planificaron con dos años de antelación, el 75% no sobrevivió más de quince años.<sup>42</sup>

Pero esta planificación sólo será exitosa si se toma a la empresa como un asunto de familia desde los comienzos: Que la familia acepte el negocio como un elemento natural en la vida hogareña y pueda existir una fluida comunicación para planear las decisiones futuras en conjunto.

Se considera que la ansiedad en la muerte es uno de los obstáculos para alcanzar una adecuada planificación de la sucesión en las pymes familiares. Y aunque la muerte es un proceso evolutivo, por lo general su aceptación no va acompañada de una discusión racional de lo que se debe hacer. Por ello discutir acerca de la sucesión es evitado con frecuencia porque de alguna manera se tocan puntos álgidos de nuestra propia existencia.

No es común que los individuos se sienten a programar la manera más suave de alcanzar la desaparición.

### **III.3 La comunicación y un plan de sucesión**

Por lo general, el fundador va ingresando a los hijos a medida que van alcanzando una edad adecuada, por lo tanto, el hijo mayor suele ser el primero, motivo por el cual, por un tema de antigüedad en la empresa y de experiencia asume naturalmente el lugar del fundador, cuando este decide retirarse.

Cuando esto sucede, nadie se ocupa de evaluar capacidades y se sabe que el hecho de ser mayor o de tener más experiencia no garantiza nada. Entonces los hermanos ven como injusta la sucesión del mando. También es bastante habitual que cuando son varios hermanos, todos se ubiquen al mismo nivel, por lo general directores o gerentes, y también al mismo nivel de percibimiento económico, siendo que la

---

<sup>42</sup> Lansberg, Ivan. Op cit.

diversidad de éxitos de la gestión empresarial hace que alguno se destaque y que otro se quede atrás. Esto suele ser un desmotivador para el capaz.

Algo que se agrega a la posibilidad de conflictos como ya dijimos, es el ingreso de cuñadas y cuñados, yernos y nueras porque siendo así es más fácil el cerrarse en grupos.

Pero, además, el elegido tiene que querer asumir esa responsabilidad, ya que, en muchas ocasiones, un hijo acepta el bastón de mando guiado por una lealtad invisible hacia su progenitor o hacia la familia. Sin embargo, si no tiene pasión por ese puesto, mal va a saber defenderlo, por mucho que se desviva por el negocio.

Hoy en día la gente joven tiene más opciones y medios para evaluar diferentes alternativas (carreras universitarias, terciarios cortos, becas internacionales, profesional independiente o dependiente, micro-emprendimiento, etc.), por lo que es probable que muchos de los hijos no quieran hacerse cargo de la empresa familiar y prefieran dedicarse a otra profesión o formar su propio emprendimiento.

La comunicación suele ser uno de los temas más controversiales: es irónico, ya que aunque la mayoría de muchos miembros de las familias pasan gran parte de su tiempo junto, ya sea en casa o en el trabajo, la comunicación para solucionar controversias suele ser escasa.

La resolución de disputas se desarrolla bajo esta disciplina y podemos destacar tres tipos fundamentales a la hora de enfrentarme a mi problema a resolver con la otra parte:<sup>43</sup>

- ✓ Comunicación verbal (palabras, oraciones)
- ✓ Comunicación para verbal (ritmo, volumen, tono de voz)
- ✓ Canal no verbal (gestos, posturas, movimientos, inclinación, etc.)

---

<sup>43</sup> Habilidades de la Comunicación: Técnicas para una comunicación eficaz. Disponible en línea en [http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion\\_eficaz.shtml](http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml) visitado el 10 de junio 2010.

Se suele decir que las palabras expresan lo que queremos decir, pero no siempre suele ser así: Los humanos podemos engañar con las palabras, pero no con los gestos.

El cuerpo es un reflejo de nuestras sensaciones internas y parte de esa comunicación que transmite lo que realmente siento o cómo me siento, ya sea sudando por nervios o temblando cuando se toma una decisión determinante. El lenguaje analógico no deja duda a confusión: El cuerpo tiene su propio lenguaje en idioma mudo, pero más expresivo y verdadero que las palabras.

Es importante que el encargado de tomar las decisiones, pueda comunicarse con el candidato a suceder en la empresa, para comprender si en realidad “el sucesor elegido o pensado quiere realmente suceder a quien lo llama” y evaluar si estará capacitado para liderar la empresa que caerá en sus manos y asumir ese compromiso de mando.

### **III.3.1 Escucha Activa**

Uno de los principios más importantes y difíciles de todo el proceso comunicativo es el saber escuchar. La falta de comunicación que se sufre hoy día se debe en gran parte a que no se sabe escuchar a los demás. Se está más tiempo pendiente de las propias emisiones, y en esta necesidad propia de comunicar se pierde la esencia de la comunicación, es decir, poner en común, compartir con los demás. Existe la creencia errónea de que se escucha de forma automática, pero no es así. Escuchar requiere un esfuerzo superior al que se hace al hablar y también del que se ejerce al escuchar sin interpretar lo que se oye.

La *escucha activa* se focaliza intencionalmente en la persona que uno escucha, ya sea en un grupo o sólo dos personas, para comprender lo que se está diciendo. Como oyente, debería ser capaz de repetir en sus propias palabras lo que la otra persona

haya dicho. Esto no implica estar de acuerdo con lo que el otro está diciendo, sino comprender lo que se dice.<sup>44</sup>

Existen grandes diferencias entre oír y escuchar. Oír es simplemente recibir vibraciones, mientras que escuchar significa comprender, entender y dar sentido a lo que se oye.

Escuchar no es simplemente estar callado, es aprender a entender los silencios, los gestos, los movimientos de la otra persona y a saber realizar alguna pregunta en su debido momento.

Mediante la escucha activa, se crea un clima de cooperación con el interlocutor que lleva a generar confianza y a partir de allí, y a través de su relato nos será más fácil identificar sus intereses, deseos y percepciones para la toma de grandes decisiones. Cuando no se escucha se suele juzgar, distraerse, defender o aconsejar porque se trata de interpretar qué se nos quiere decir desde nuestro juicio.

Una verdadera escucha activa significa escuchar con atención y concentración a quien me habla, lo cual nos capacita para entender lo que se ha dicho y demostrarle que se siente bien interpretado, eso evita conflictos para llegar a tomar una decisión final.

### **III.3.2 Protocolo Familiar**

La llegada de la sucesión es mucho más llevadera cuando la empresa, con tiempo, comienza a realizar la planificación estratégica de la compañía. Así, en un contexto familiar, se siguen una serie de pautas a la hora de su elaboración.

Es importante que la familia comprenda lo difícil y doloroso que le resulta al fundador desprenderse. El empresario es el símbolo de la fortaleza y autosuficiencia

---

<sup>44</sup> Escucha Activa. Disponible en línea <http://www.studygs.net/espanol/listening.htm> visitado el día 12 de junio 2010.

en la familia. Puede que esta imagen dificulte el que la familia perciba y comprenda los inconvenientes que experimenta el fundador en torno a estos temas. Ayudar a los integrantes de la familia a entender lo que la sucesión significa para el fundador en un sentido emocional, les ayudará a desarrollar formas para apoyarlo en esta dolorosa transición.

En un primer momento, se deben abordar los problemas críticos que surgen de la relación familia-empresa. Una vez que estos problemas han sido ubicados se deben realizar reuniones periódicas familiares para poner en común puntos de vista y las medidas a tomar en cada situación. En tercer lugar, se presentan por escrito los valores y conductas que deben seguir los miembros de la organización, siendo en este momento cuando la empresa ya se plantea la constitución de un protocolo familiar. Y, por último, se realizarán revisiones periódicas controlando que lo planificado se cumple y, manteniendo en todo momento una comunicación fluida entre todos los miembros.

Si bien la planificación puede ser elaborada por el dueño de la empresa exclusivamente, suele ser más provechoso pedir ayuda interna (familiares o empleados) o externa (contador, abogado, asesores). Una buena comunicación a priori con los familiares y empleados puede proporcionar información útil y nuevos puntos de vista para que luego la planificación de la sucesión sea exitosa.

La elección del futuro sucesor es una de las decisiones más importantes que deberá tomar el fundador. Ya que dada la situación actual de los mercados, y el incremento de la competitividad y los avances tecnológicos, no hay duda de que la preparación profesional del futuro sucesor exige adquirir un cúmulo de conocimientos tanto teóricos como experimentales que le ayuden a hacer frente a los posibles conflictos que la empresa pueda presentar. De esta manera, la experiencia recomienda la formación del sucesor mediante la educación reglada, la experiencia en empresas distintas a la futura empresa familiar e incluso ampliando conocimientos de los mercados nacionales e internacionales.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Lansberg, Ivan. Op cit.

En referencia a esto último, dicho sucesor que se incorpora a la empresa con una mayor formación y experiencia, es porque se reportándole con una serie de ventajas como el hecho de trabajar en otras compañías. Algo que no siempre se llega a cumplir.

Así, podemos destacar una mayor seguridad en sí mismo para realizar las tareas en la empresa y también seguridad por saber que no tiene porqué depender del propio negocio familiar ya que puede incorporarse en otros. Además, podemos añadir el prestigio dentro de la firma por haber trabajado en otras compañías desempeñando su labor, unido al respeto como profesional, y no como hijo del propietario, de tal manera que no se relacione la capacidad de dirigir con los lazos afectivos

Otro tema relacionado con la formación del sucesor es el momento de su incorporación en la empresa, es decir, si éste debe acaparar el mando del negocio desde el principio o, si por el contrario, se debe apoyar primero en otras personas que le orienten. De esta manera, es preferible que no se encargue sólo el fundador sino que sean personas ajenas a la organización las que asesoren y apoyen al sucesor en los primeros años a la cabeza de la empresa familiar. Con esta apreciación se puede dividir esta primera etapa del proceso sucesorio en dos: una primera, donde esté al frente un directivo no familiar que asesore y; una segunda, donde el poder recaiga íntegramente en el miembro de la siguiente generación.

Para terminar con la formación de los sucesores, una última cuestión a tratar es si se llega a una especialización funcional dentro de la empresa o si por el contrario, se adquiere una visión más general de la misma. Así, el individuo en formación debe tener en cuenta que la segunda opción conlleva un aumento de responsabilidad por su parte y de la relación con el resto de personas inmersas en la organización, de tal manera que éste debe elegir si especializarse o no dentro del negocio.

Antes de acabar con la sucesión debemos comentar brevemente uno de los instrumentos importantes como solución al problema que es la confusión de

patrimonios, que ayudan al empresario no sólo a la gestión de la empresa sino que puede ser muy útil cuando llega el momento de la sucesión. De esta manera, podemos utilizar dicha herramienta que, si bien no soluciona el problema, puede ayudar a simplificarlo, siendo un medio a través del cual se puede llegar a dicha solución. El instrumento en cuestión es el "*protocolo familiar*", nombre con el cual se conoce al acuerdo firmado por los familiares socios de una misma empresa con el fin de regular la organización y gestión de la misma además de las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa. Este instrumento está ligado a la sucesión puesto que con su utilización se pretende darle continuidad de manera eficaz y con éxito a través de las siguientes generaciones familiares.

Partiendo de esta base podemos señalar que son varias las razones que aconsejan elaborar un Protocolo Familiar.<sup>46</sup>

La primera es que clarifica y delimita los ámbitos de actuación de la familia y la empresa, evitando interferencias entre ambas.

La segunda es que objetiva y despersonaliza determinadas cuestiones (por ejemplo, la retribución de los familiares que trabajan en la empresa o la necesidad de otorgar capitulaciones matrimoniales estableciendo como régimen económico matrimonial el de separación de bienes).

Tercera, resuelve "a priori" determinados problemas (los previsibles), señalando la solución a aplicar a los mismos cuando se planteen.

Y cuarta -y fundamental-, motiva que la familia empiece un proceso de comunicación, que deberá mantener en el futuro, acerca de las relaciones familia-empresa.

En empresa familiar, como en otras muchas cosas, no hay soluciones mágicas. No hay, por tanto, un documento estándar válido para todas las empresas, sino que hay

---

<sup>46</sup> El protocolo Familiar: un traje a medida. Disponible en línea en [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/legal/empresa\\_familiar\\_viii.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/legal/empresa_familiar_viii.msp) visitado el 25 de junio 2010.

que hacer un traje a medida de cada una. No obstante, y sin ánimo de ser exhaustivos, vamos a reseñar algunos de los temas que habitualmente se contemplan en los protocolos familiares, con la expresa advertencia de que las soluciones que cada familia empresaria les da varían sustancialmente de un caso a otro.

En este sentido, destacaremos que el aspecto fundamental que se recoge en el protocolo familiar es que trata de asegurar la cohesión entre los distintos familiares y la continuidad de la empresa, de generación a generación, no siendo considerado como un suceso, ni tampoco como una acción, sino que es un proceso duradero que involucra a los miembros de la familia, a los empleados y al propio negocio.

Otro de los problemas comentados anteriormente surge cuando llega el momento de la sucesión. En este caso, puede que los herederos de la propiedad no reúnan las condiciones necesarias para la gestión de la empresa, puesto que dichas capacidades no se transmiten del fundador a los hijos y, por ello, se plantea que la gestión esté en manos de profesionales ajenos a la familia. De esta manera, en la planificación de la sucesión el fundador debe proponer cómo se reparte la propiedad y gestión de la empresa entre los distintos descendientes.

Así, por profesionalización entendemos el análisis de las necesidades y la planificación de la formación incluyendo tanto a los directivos familiares como a los no familiares.

Por consiguiente, se debe tener en cuenta que esta profesionalización del negocio es muy importante sobre todo cuando la empresa alcanza un tamaño considerable.

En cuanto a la incorporación de los directivos no familiares, estos deben ser elegidos adecuadamente e introducidos en la firma teniendo en cuenta que para conseguir la lealtad y permanencia de dichos profesionales se debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva, y compartiendo los valores de la familia

Por último, podríamos decir que esta profesionalización, además, ayuda en la problemática específica de este tipo de negocios ya que formaliza los subsistemas empresa-familia y trata de delimitarlos para reducir en lo posible dicho conflicto. Es aquí donde encuadraríamos al *protocolo familiar*, el cual va a reforzar el papel de estos profesionales no familiares en este tercer curso de acción.

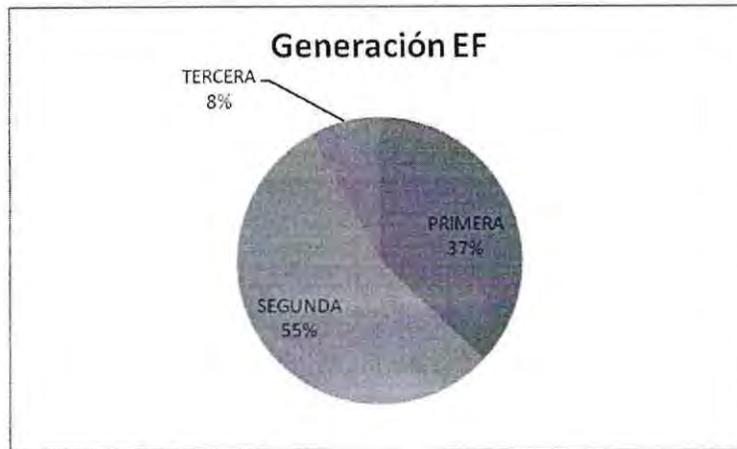
#### **III.4. Aporte Metodológico**

Para corroborar un poco más lo revisado a lo largo de nuestro desarrollo teórico se decidió realizar un trabajo de campo con empresas pymes familiares de Mendoza. Se tomaron 20 empresas, la muestra fue aleatoria ya que se tomó empresa por medio del padrón de asociados de APYME (Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa de Mendoza). A partir de obtener la muestra, se procedió a realizar entrevistas a los dueños o hijos de los dueños de la empresa y analizar a partir de los resultados obtenidos una concordancia con lo expuesto anteriormente en los demás apartados. (Anexo 1).

Para poder realizar el muestreo se procedió utilizar el programa SPSS diseñado para estadísticas de las ciencias sociales y empresariales.

##### **III.4.1 Resultados**

Del total de empresas familiares encuestadas, el 37% se encuentran en primera generación, el 55% en segunda y el 8% en tercera. Ninguna de ellas se encuentra en cuarta o posteriores.

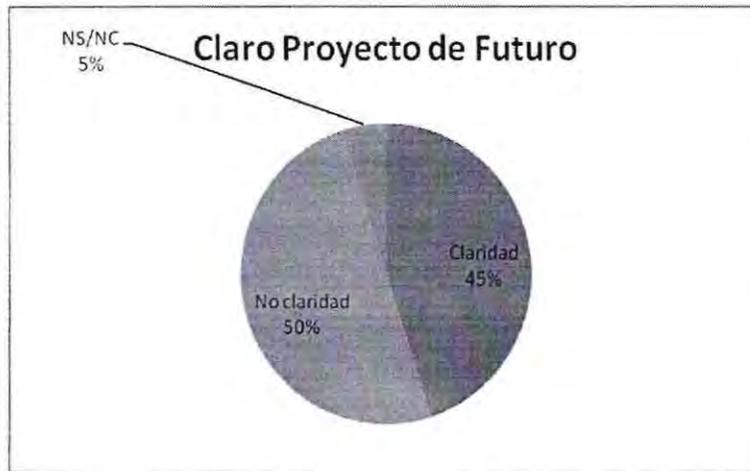


Fuente: Elaboracion propia en base a las encuestas

Además el 62% tiene dudas acerca de la continuidad de su empresa cuando ellos no estén. El 33% está seguro de que su empresa va a continuar cuando ellos no estén.

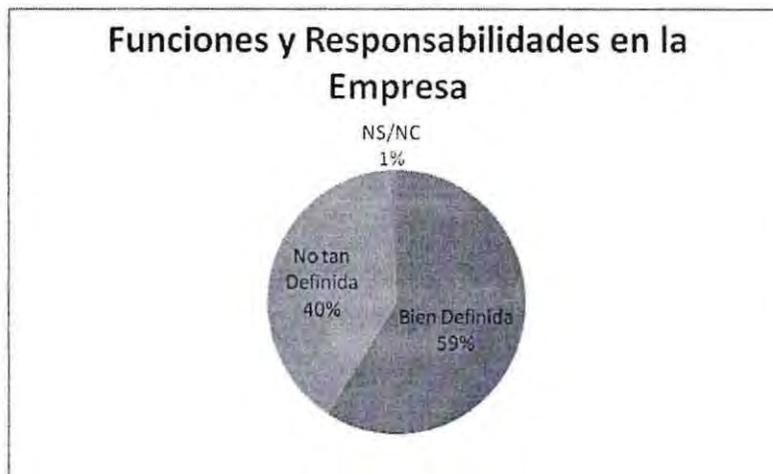


No llega a la mitad (45%), los que tienen claramente definidos un proyecto común consensuado entre todos los miembros de la familia en relación con el futuro de la compañía. Si bien este proyecto muchas veces no es escrito, “dicen” tenerlo definido mediante el dialogo oral y el trabajo diario. El 50% de las pymes familiares no tiene un proyecto definido por lo que su futuro es incierto.

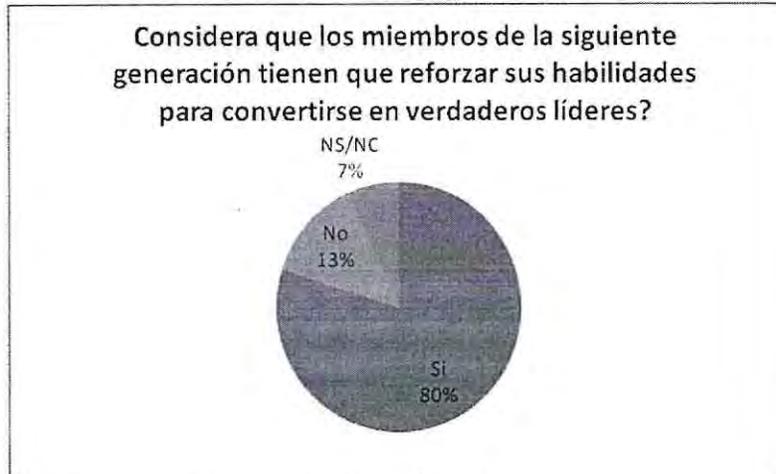


No obstante, el 59% dice tener muy en claro las funciones y responsabilidades de cada miembro de la empresa tal sea hijos, primos o sobrinos, en el puesto ejecutivo que ocupan.

El 40% no lo tiene tan definido porque al ser una empresa chica muchas veces tienen un “nombre” en el puesto pero terminan haciendo varias cosas y sus responsabilidades abarcan mucho más que su propio puesto.



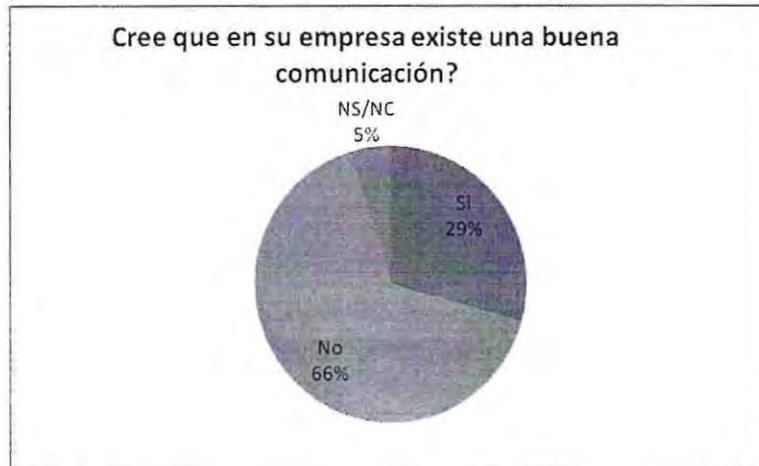
El 80% de las empresas familiares está convencido que los miembros de la siguiente generación necesitan reforzar sus habilidades directivas para ser verdaderos líderes.



La gran mayoría (82%) sostiene que no tienen desarrollado en la empresa ningún sistema de resolución de conflictos. Y que suelen improvisar de acuerdo sucedan.



El 66% no cree que en su empresa exista una muy buena comunicación. Así mismo, el 29% que opina lo contrario, no supo decir con exactitud por qué cree eso.



En el 90% dice no haber planeado sobre lo que sucederá cuando haya que definir un sucesor en la empresa. Sólo el 7% tiene bien planeado quien va a ser su sucesor y su futuro.



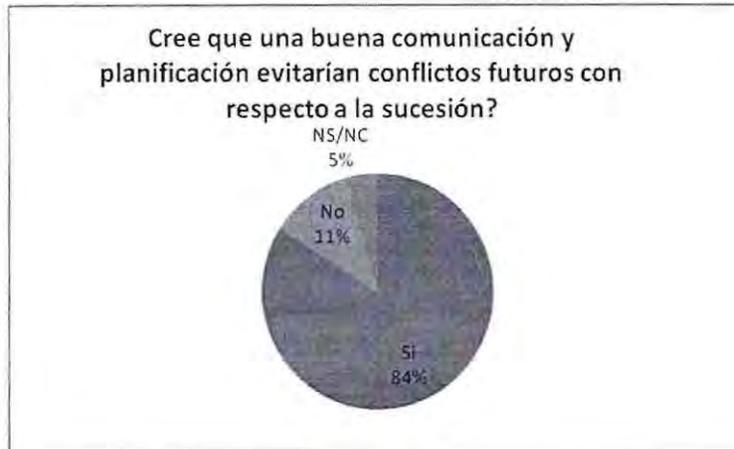
El 94% no tiene un protocolo familiar en la empresa y tampoco saben que es eso o qué utilidad puede tener.



Luego de haber explicado qué características puede llegar a tener el protocolo familiar, el 81% dijo entonces estar dispuesto a implementarlo en el futuro. El 14% no estuvo interesado.



Así mismo y para terminar el 84% coincidió que una buena planificación y comunicación seguramente evitarían conflictos futuros con respecto a la sucesión. El 11% restante dijo que no valdría de nada, porque por más que se planifique cuando uno no esté los conflictos entre los que quedan se arman igual.



No obstante, a pesar de todos los motivos racionales para planificar la sucesión del fundador, tanto lo recopilado a través de lo realizado a través del muestreo como las investigaciones pertinentes de otros autores indican que la sucesión del liderazgo rara vez se planifica en las empresas familiares.

Si bien se ha hablado mucho acerca de la elevada incidencia y de los nocivos efectos de no planificar la sucesión, no se ha prestado mucha atención al tema de porqué la planificación se evita con tanta frecuencia.

## CONCLUSION

En la empresa familiar hay situaciones que son inevitables y aparecen por el mero paso del tiempo; sabemos que, aunque esos problemas todavía no existan, más tarde o más temprano se van a presentar.

No todo lo que es bueno para la empresa es bueno para la familia, y no todo lo que es bueno para la familia es bueno para la empresa. Por eso, para prevenir posibles conflictos entre ambos se puede intentar regular las relaciones.

Por todo lo antes comentado, se ha planteamos el concepto de escucha activa como el esfuerzo físico y mental de querer captar con atención la totalidad del mensaje que se está emitiendo.

Los planes de sucesión deben iniciarse temprano, probablemente en cuanto la empresa deja atrás la etapa en que se lucha por la supervivencia y logra un verdadero impulso.

Cuando la empresa decide que es sólida, lucrativa y gratificante en lo personal, los planes para la sucesión deberían iniciarse. El dueño saliente de una segunda o tercera generación debería comenzar incluso antes.

La comunicación directa entre los miembros de la familia es imprescindible a fin de limitar el conflicto dentro de la organización.

Ante esta definición, vemos como importante ser claros y honestos al momento de tomar decisiones, para que el traspaso de información y la transparencia en las medidas sea concreto y el mensaje sea bien recibido, de otra manera se presta a confusiones, "rumores" o percepciones distintas que podrían agrandar el conflicto y direccionarlo con problemas entre las partes.

En primer lugar se deben evaluar todas las alternativas que posee el sucesor para su futuro: algunas de las más importante suele ser el tema laboral, donde las grandes corporaciones ofrecen altos salarios y sobre todo prestigio, progreso y otros

beneficios interesantes: libertad individual, liderazgo, autoridad personal y condiciones económicas ofrecidas por la mayoría de las profesiones tradicionales que igualan o superan la oferta de las empresas familiares.

Otra alternativa válida son los intereses personales del individuo que no siempre coinciden con los de la empresa.

O que las circunstancias familiares puedan producir efectos negativos, las fricciones entre padres e hijos muchas veces son tan fuertes que ni los más jóvenes contemplan la posibilidad de trabajar con su padres.

La sucesión tiene que ser algo consensuado y voluntario a través de una buena comunicación entre las partes.

Se considera de importancia el planear y pensar sobre la continuidad de la empresa, basada en un proceso de sucesión escuchando activamente a la familia en cuestión en especial al posible sucesor.

Como ya se dijo: "Iniciar un Plan de Sucesión equivale a definir una serie de criterios, planificar acciones concretas y fijar unos plazos deseables, al mismo tiempo que implica un compromiso personal del futuro sucedido -y de los otros implicados- en todo el proceso"<sup>47</sup>.

No es tarea sencilla: Lo ideal sería contar con una sucesión programada, garantizando una digna salida del fundador y un oportuno ingreso de él o los herederos (quienes en su oportunidad deberían poder contar también con un retiro apropiado).

Cuando la familia está unida y todos se llevan bien es más fácil hacer un protocolo familiar; no conviene esperar a que los problemas exploten para empezar a redactarlo.

---

<sup>47</sup> Guinjoan, M., Llauredó, J. op cit. p 5

Un buen plan de sucesión garantiza condiciones lo suficientemente favorables como para garantizar un buen traspaso del poder involucrando tanto al relevista como al relevado.

Se debe buscar que el ingreso al negocio familiar sea acorde con sus habilidades y destrezas, para que pueda ir evolucionando dentro de la empresa gradualmente.

Los extremos nunca son aconsejables, un puesto de alta jerarquía le quitaría al ingresante la noción de esfuerzo y por consiguiente restaría valor a sus responsabilidades. El lado opuesto causaría desmotivación en el candidato, dando origen a una futura desvinculación de la empresa.

Que los sucesores vayan haciéndose cargo de algunos sectores, de acuerdo a sus capacidades, producción, o administración, o compras, y comiencen a tomar decisiones por cuenta propia, es un paso muy importante para dar inicio a este proceso. En esta etapa es imprescindible que exista el Directorio en la empresa, órgano donde se discuten y se deciden las acciones estratégicas, con la participación de los sucesores. De esta forma, en las reuniones, se van enterando de cuales son los valores, intereses, necesidades, las competencias esenciales, las fortalezas estratégicas y la forma de solucionar los problemas.

De a poco el sucedido va dejando los puestos operativos y comienza a participar sólo de las reuniones de directorio, como un accionista, controlando sólo los resultados sin participar de las decisiones del día a día. Así los sucesores van asumiendo la responsabilidad de obtener resultados de su gestión.

Escuchar y hacer comprender que se ha interpretado lo que se quiere decir o hacer, es la materia prima más importante en este nuevo desafío de iniciar un cambio de sucesión en las empresas familiares.

Sin una verdadera comunicación seguramente quedarán preguntas sin responder y respuestas sin ser preguntadas que tarde o temprano podrían derivar en un conflicto familiar o en un caos empresarial.

Escucharlos y comprender sus deseos, miedos y necesidades sin dudas será importante a la hora de elaborar una propuesta futura. Además, esta participación tiene la ventaja de comprometer a la gente con el proceso de planificación y hasta con las condiciones últimas, aún cuando no estén de acuerdo con ellas.

Sin embargo nos preguntamos qué sucede si no existe un compromiso de las partes por volcar lo que se ha “escuchado” en la nueva planificación de sucesión. Entonces, ¿Una buena escucha activa no garantiza “acordar” en un proceso exitoso? Reconocemos limitaciones en la escucha activa, y planteamos la eficacia de poder comprender, atenderse y entenderse como garantía de disminución de conflictos pero no aseveramos que una buena y mejor comunicación sea el factor fundamental que decida construir el futuro plan de sucesión con intereses conjuntos. Si bien se predispone un ánimo de acordar y satisfacer a pleno, creemos que se necesita una investigación más profunda sobre el tema planteado.

El protocolo familiar siempre es preventivo; hay que prepararlo antes de que los conflictos se hayan instalado en la familia; no es recomendable hacerlo sobre la marcha. Lo ideal es hacerlo cuando el fundador tiene buena salud y los hijos son chicos. Después de ponerse de acuerdo sobre todas y cada una de las normas autoimpuestas a la familia, el protocolo debe escribirse, redactarse y vigilarse. Es muy importante que sea voluntariamente aceptado por todos los miembros de la familia.

Pero la mejor manera de asegurar la continuidad de la empresa y el futuro de la familia consiste en plantearse a tiempo todas las preguntas y después reunirse, hablar, escucharse y decidir juntos.

A algunas familias este método les da miedo; algunos pueden enojarse, otros negarse a participar; sospechan que hablar de estos temas tan delicados puede enturbiar las relaciones, herir susceptibilidades o incluso dividir a la familia.

Sin embargo, no hablarlo o no intentarlo puede traer consecuencias aún peores. No realizar este esfuerzo a tiempo tiene muchos riesgos, puede significar perder la

empresa, que el patrimonio de la familia se reduzca o que las relaciones sufran un daño irreparable.

## BIBLIOGRAFIA

- Antognolli, Santiago Eduardo. "Empresas familiares: Evitar los conflictos?" . Disponible en línea en [http://www.degerencia.com/articulo/empresas\\_familiares\\_evitar\\_los\\_conflictos](http://www.degerencia.com/articulo/empresas_familiares_evitar_los_conflictos), 2007 visitado el 15 de abril de 2010.
- Antropología. Tema IV Los tipos de autoridad y las organizaciones. Disponible en línea en [antroposevilla.iespana.es/documentos/apuntes/ap/ap\\_t4\\_m.doc](http://antroposevilla.iespana.es/documentos/apuntes/ap/ap_t4_m.doc) visitado el 15 de junio 2010.
- Aprea, Adriana, Salzman Amalia. "Resolución de conflictos en empresas familiares. Área 3: Las Pymes como organización". VI Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa .Buenos Aires, 21 y 22 de setiembre de 2000.
- Belausteguigoitia Rius, Imanol. "La Singular dinámica de las Empresas familiares en Latinoamérica". Administrate Hoy-La Práctica en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Mexico. 2005.
- Catub, Juan. "Todo sea por la familia Unita". El Economista. Mayo 2004. Disponible en línea en [http://www.epconsultores.com/noticias/articulo24\\_Empresas%20familiares.htm](http://www.epconsultores.com/noticias/articulo24_Empresas%20familiares.htm) visitado el 15 de abril 2010.
- Charlene, Stukenborg. "The proper role of Alternative Conflict Resolution". Environmental Conflicts. 19 Dayton L. Rev. 1305. 1994.
- Cleri Carlos. *El libro de las PyMEs*. Buenos Aires, Management, 2007.
- Comunicación. Disponible en línea en [http://www.tecnologiahechapalabra.com/tecnologia/glosario\\_tecnico/articulo.asp?i=1896](http://www.tecnologiahechapalabra.com/tecnologia/glosario_tecnico/articulo.asp?i=1896) visitado el 25 de mayo 2010.
- Davis, K., Newstrom,J. Comportamiento Humano en el Trabajo, (8a.ed.). México DF, McGraw Hill, 1999
- De Arquer, J. La Empresa Familiar. Pamplona, Ediciones Universidad de Navarra. 1979.

-El protocolo Familiar: un traje a medida. Disponible en línea en [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/legal/empresa\\_familiar\\_viii.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/legal/empresa_familiar_viii.msp) visitado el 25 de junio 2010.

-Escucha Activa. Disponible en línea <http://www.studygs.net/espanol/listening.htm> visitado el día 12 de junio 2010.

-García Rienda, Laura. "Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico". Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Alicante. Alicante, España. 2000.

-Gómez, Gonzalo. "Estrategia e indicadores de Gestión para empresas familiares". Revista Inalde. Edición N° 19 Colombia. Junio-Setiembre 2007. pp 12. Disponible en línea en <http://egresados.inalde.edu.co/pdf/revista19.pdf> visitado el día 26 de mayo de 2010.

-Grabinsky, S. *Mi Tienda en el Nuevo Milenio*. México DF, 2ª.ed. Del Verbo Emprender. 2000

-Grabinsky, Steider. *La Empresa Familiar*. 4ª.ed. México DF, Del Verbo Emprender. 1994

-Grupo Internacional Patrimonio y Empresa de España. "Sólo el 15% de las empresas familiares llega a la tercera generación". Disponible en <http://gipespain.blogspot.es/> visitado el 15 de diciembre 2009.

-Guinjoan,M., Llauradó,J. *El empresario familiar y su plan de sucesión*. Madrid, Díaz de Santos, 2000.

-Habilidades de la Comunicación: Técnicas para una comunicación eficaz. Disponible en línea en [http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion\\_eficaz.shtml](http://www.psicologia-online.com/monografias/5/comunicacion_eficaz.shtml) visitado el 10 de junio 2010.

-Horacio Irigoyen, Francisco Puebla. *PYMES su economía y organización*. Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1997

-La Empresa. Disponible en línea en <http://www.monografias.com/trabajos11/empre/empre.shtml> visitado el 25 de mayo 2010.

- Lansberg, Ivan. "La conspiración por la sucesión". *Family Business Review*. Vol 1 N°2. 1998.
- Leach, Peter. *La Empresa Familiar*, Madrid, Granica, 1996.
- Losano Poso, M. "Las Relaciones intrafamiliares en la Empresa familiar". *Revista Pensamiento y Gestión*. Universidad del Norte. Barcelona. 15. 2003. pp 83-110.
- Monsó, Luis. "Empresas Familiares y sucesión. Una bomba de tiempo en cuenta regresiva. Un informe psico-económico". *Revista Electrónica de Veterinaria REDVET*. Vol 6 N° 12 Diciembre 2005. Disponible en [www.veterinaria.org/revista/redvet/n121205.html](http://www.veterinaria.org/revista/redvet/n121205.html) visitado el 15 de febrero 2010.
- Mullen Alicia. *Empresas Familiares, Pequeñas y Medianas*. Buenos Aires, Edición Pymes, 2006.
- Redes para Pymes. *La Empresa Pyme*. Consultora Redusers.
- Resumen de Billoreu "Comunicación y Comunicación Publicitaria". Disponible en línea en <http://www.altillo.com/examenes/uces/publicidad/publicidad1/publicidad12007resubilloroub.asp> visitado el 25 de mayo de 2010.
- Robbins, S. *Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias, Aplicaciones*. (8ª Edición), México DF, Prentice Hall, 1999.
- Rodolfo L. Pittao y otros. *Organización del Comercio y de la Empresa*. Buenos Aires, Estrada, 1988.
- Ruvalcaba, Edgar R. *La Gestión Ambiental Rentable en pequeñas empresas mexicanas*. N° 9. Año 2005. Volumen3. Disponible en línea en [http://www.revistafuturos.info/futuros\\_9/ges\\_amb1.htm](http://www.revistafuturos.info/futuros_9/ges_amb1.htm) accedido el 23/05/2010.
- Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa. Resolución 24/2001. Disponible en [http://www.sepyme.gov.ar/descargas\\_new/sgf/marzo2010/2401.pdf?PHPSESSID=5b8b4ebf1cbb0f13d1656a17dce15449](http://www.sepyme.gov.ar/descargas_new/sgf/marzo2010/2401.pdf?PHPSESSID=5b8b4ebf1cbb0f13d1656a17dce15449) visitado el 10 de febrero 2010
- Ward, J L . "Growing the family business: special challenges and best practices". *Family Business Review*. Volumen 10.

**ANEXO 1**

**CUESTIONARIO PARA TESINA DE LICENCIATURA UNIVERSIDAD  
VALPARAISO DE CHILE**

1. EMPRESA FAMILIAR

- SI  
 NO

2. USTEDES ES...

- DUEÑO  
 HIJO DEL DUEÑO  
 NIETO DEL DUEÑO  
 SOBRINO  
 OTRO

3. LA EMPRESA ESTA ATRAVESANDO

- LA PRIMER GENERACION  
 LA SEGUNDA GENERACION  
 LA TERCER GENERACION  
 OTRA

4. UD. CREE QUE CUANDO YA NO ESTE EL DUEÑO DE LA EMPRESA,  
LA MISMA VA A CONTINUAR?

- DUDO DE LA CONTINUIDAD  
 NO DUDO DE LA CONTINUIDAD  
 NO SE/ PREFIERO NO CONTESTAR

5. EN LA EMPRESA ESTA CLARAMENTE CONCENSUADO CON LOS  
MIEMBROS DE LA FAMILIA UN PROYECTO COMUN QUE HABLE  
DEL FUTURO DE LA COMPAÑÍA?

- ESTA CLARAMENTE DEFINIDO  
 NO ESTA CLARAMENTE DEFINIDO  
 NO SABE/NO CONTESTA

EN EL CASO DE QUE SEA AFIRMATIVO ¿Cómo?

.....

.....  
.....

6. CREE QUE EN SU EMPRESA ESTÁN CLARAMENTE DETERMINADAS LAS FUNCIONES, LOS PUESTOS Y LAS RESPONSABILIDADES DE QUIENES TRABAJAN EN ELLA?

- BIEN DEFINIDOS
- NO TAN BIEN DEFINIDOS
- NO SABE/ NO CONTESTA

7. CONSIDERA QUE LOS MIEMBROS DE LA SIGUIENTE GENERACION ESTAN PREPARADOS PARA ASUMIR COMO LIDERES O NECESITAN REFORZAR SUS HABILIDADES?

- SI
- NO
- NO SABE/ NO CONTESTA

8. TIENE SU EMPRESA DESARROLLADO ALGUN SISTEMA DE RESOLUCION DE CONFLICTOS?

- SI
- NO
- NO SABE/NO CONTESTA

¿Cuál? Cómo hace?

.....  
.....  
.....

9. CREE QUE EN SU EMPRESA EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN?

- SI
- NO
- NO SABE/ NO CONTESTA

10. EN LA EMPRESA EXISTE UNA PLANIFICACION SOBRE EL FUTURO SUCESOR?

- SI

- NO
- NO SABE/ NO CONTESTA

11. TIENE SU EMPRESA UN PROTOCOLO FAMILIAR?

- SI
- NO

Por qué?

.....  
.....  
...

12. SIENDO EL PROTOCOLO FAMILIAR UN DOCUMENTO QUE IMPONE LAS REGLAS DE JUEGO ENTRE LA EMPRESA-PROPIEDAD Y FAMILIA Y ACTUA COMO UNA HERRAMIENTA PARA PREVENIR CONFLICTOS FUTUROS , ESTARIA DISPUESTO A IMPLEMENTARLO?

- SI
- NO
- NO SABE/ NO CONTESTA

Por qué?

.....  
.....  
.....

13. CREE QUE UNA BUENA COMUNICACIÓN Y PLANIFICACION EVITARIAN CONFLICTOS FUTUROS CON RESPECTO A LA SUCESION?

- SI
- NO
- NO SABE/NO CONTESTA

Por qué?

.....  
.....

14. CREE QUE SEGUIRA MANTENIENDO BUENAS RELACIONES CON  
LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA CUANDO LLEGUE EL MOMENTO  
DE QUE SE PRODUZCA LA SUCESION EN LA EMPRESA?

SI

NO

NO SABE/NO CONTESTA