



CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CÓRDOBA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Contador Público

Proyecto Final de Grado

“Consejo de Familia, Consejo de Administración, Profesionalización y Protocolo familiar, herramientas de gestión estratégica para empresas familiares (EF)”

Presentado por:

Florencia, Peralta. DNI: 35.141.928

Micaela, Negro. DNI: 35.174.184

Tutora:

Tinari, Catalina



2019
 Universidad de la Defensa Nacional
 Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

FORMULARIO C

**Facultad de Ciencias de la Administración
 Departamento Desarrollo Profesional
 Lugar y fecha: Córdoba,**

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

“Consejo de Familia, Consejo de Administración, Profesionalización y Protocolo familiar, herramientas de gestión estratégica para empresas familiares (EF)”

Integrantes:

Florencia, Peralta. DNI: 35.141.928

Micaela, Negro. DNI: 35.174.184

Profesor Tutor del PG:

Tinari, Catalina

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

Presidente:

1er Vocal:

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

- El AP puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El AP puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

Dedicatorias

Dedico este proyecto principalmente a Dios por estar presente en mi vida, por ser mi guía y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad.

A mi madre Susana Vallejos por ser la principal promotora de nuestros sueños, por sus consejos, sus valores, pero más que nada por su amor

A mis hermanas Nadia y Celeste por su apoyo incondicional.

A mi abuela Guillermina Ochoa, mi motor impulsor, por estar conmigo y apoyarme siempre.

A todos y cada uno de ellos por acompañarme a transitar este gran camino que decidí emprender.

Peralta Florencia

A Dios por ser mi guía y acompañarme en el transcurso de mi vida, brindándome paciencia y sabiduría para culminar con éxito mis metas propuestas.

A mi madre, Alejandra, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos y sus valores que me han permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre Ruben por ser el pilar fundamental de nuestra familia, por darnos todo a todos y ser nuestro ejemplo a seguir.

A mi amada hija, Valentina, que es mi mayor tesoro y que desde su llegada me he esforzado mucho más para cumplir este objetivo y mi compañero de vida, Emmanuel, que siempre me acompañó y alentó a no bajar los brazos en mis momentos más difíciles.

A mis hermanos, Victoria y Mauricio, por siempre estar cuando los necesite.

A mis abuelos, que desde el cielo me guían y estarían orgullosos de mis logros.

A todos mis familiares y amigos que de una forma u otra también me acompañaron en este camino.

Con cariño...

Negro Micaela

Agradecimientos

Un especial agradecimiento a:

Los propietarios de las pymes por brindarnos generosamente sus conocimientos, experiencias e información sobre la actividad que desarrollan.

A nuestra querida tutora Cra. Catalina Tinari por la buena predisposición, comprensión, dedicación y asesoramiento en esta etapa final para el desarrollo del proyecto.

A nuestros familiares, por ser nuestros pilares y acompañarnos incondicionalmente.

A amigos/as, compañeros que han compartido y acompañado en este camino académico.

Y por supuesto al Instituto Universitario Aeronáutico, autoridades y especialmente profesores por brindarnos las herramientas fundamentales y necesarias para convertirnos en profesionales idóneos ... **SIMPLEMENTE ¡GRACIAS!**

Resumen

El presente trabajo se corresponde con un Trabajo Final de Grado para la carrera de Contador Público de la Facultad de Ciencias de la Administración del Centro Regional Universitario – IUA Córdoba.

El trabajo se enmarca en una intervención organizacional de tipo profesional, el enfoque de estudio es cualitativo, las fuentes de datos son primarias y secundarias, la unidad de análisis son los conflictos, crisis y/o problemas que atraviesan las EF según la etapa del ciclo de vida que pueden estar atravesando.

El tema eje central del trabajo son las herramientas de gestión estratégicas para Empresas Familiares. Las organizaciones analizadas son 3 empresas que están compuestas por un grupo familiar, 2 ubicadas en la provincia de Córdoba y 1 en Entre Ríos. Estructuras Pretensa es una empresa grande la cual cuenta con una familia grande, esta en su tercera generación; Carrocerías Gross S.R.L. es una empresa grande con una familia pequeña, está en su segunda generación; y, Puente Negro, es una empresa familiar de la localidad de Villa Carlos Paz su tamaño es pequeña y su familia también, esta organización se encuentra en su segunda generación.

Entre las dificultades, problemas o situaciones que cada organización atravesó se encontraron los siguientes factores: delegación de tareas, incorporación de nuevas personas familiares a la organización, descentralización del proceso de toma de decisiones, comunicación armónica y eficiente entre los miembros de la familia en la empresa, necesidad de procesos de control más complejos, entre otros.

Entre las propuestas de intervención para estas organizaciones, se describieron el Consejo de Familia, el Consejo de Administración, la Profesionalización y el Protocolo Familiar.

Índice

Presentación de la situación problema.....	10
Objetivos.....	11
Objetivo General	11
Objetivos específicos.....	11
Alcance	11
Capítulo 1: Marco Teórico	13
1.1 Teoría General de los Sistemas	13
1.1.1 Los componentes principales de la Teoría General de los Sistemas son:	13
1.2 La Familia.....	15
1.3 La Empresa	18
1.4 La Cultura Organizacional.....	19
1.5 Empresa Familiar.....	20
1.5.1 Características de una empresa familiar (Ottorino, 2008):.....	22
1.5 Ciclo de Vida de la Empresa Familiar.....	24
1.5.1 Primera Etapa: etapa del fundador.....	24
1.5.1.1 Primera Crisis: por falta de delegación.....	25
1.5.2 Segunda Etapa: crecimiento por liderazgo del fundador.....	26
1.5.2.1 Segunda Crisis: por el ingreso de los hijos.....	27
1.5.3 Tercera Etapa: crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos	30
1.5.3.1 Tercera Crisis: fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos	33
1.5.4 Cuarta Etapa: el gobierno corporativo profesional.....	34

1.5.4.1	Cuarta Crisis: cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto de poder.....	36
1.6	Sistema Empresa-Familiar.....	38
1.7	Protocolo Familiar	40
1.7.1	Contenido	41
Capítulo 2: Marco Metodológico		44
2.1	Objeto de estudio y tipo de intervención	44
2.2	Enfoque y fuente de datos	44
2.3	Población, muestra y unidad de análisis.....	45
2.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
2.5	Proceso metodológico	47
Capítulo 3: Proceso de Análisis.....		50
3.1	Presentación de las empresas.....	50
3.1.1	Pretensados S.A.....	50
3.1.1.1	Visión, Misión y Valores.....	51
3.1.2	Carrocerías Gross S.R.L.	51
3.1.2.1	Visión, Misión y Valores.....	53
3.1.3	Puente Negro	53
3.1.3.1	Misión, Visión y Valores.....	54
3.2	Análisis FODAs (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	55
3.2.1	Pretensados S.A.....	55
3.2.2	Carrocerías Gross S.R.L.	56
3.2.3	Puente Negro	58
3.3	Estructura Organizacional de las empresas	59
3.3.1	Pretensados S.A.....	59
3.3.2	Carrocerías Gross S.R.L.	61

3.3.3	Puente Negro	62
3.4	Etapa del ciclo de vida.....	63
3.4.1	Pretensados S.A.....	63
3.4.2	Carrocerías Gross S.R.L.	67
3.4.3	Puente Negro	70
3.5	Modelo de los tres círculos de David y Tagiuri.....	72
3.5.1	Pretensados S.A.....	72
3.5.2	Carrocerías Gross S.R.L.	72
3.5.3	Puente Negro	73
3.5.4	Análisis	73
Capítulo 4: Propuesta de intervención.....		78
4.1	Consejo de Familia	78
4.1.1	Miembros del Consejo de Familia.....	79
4.1.2	Metodologías de las reuniones	80
4.1.3	Funciones del Consejo de Familia.....	80
4.2	Consejo de Administración	81
4.2.1	Funciones.....	81
4.3	Profesionalización	82
4.4	Protocolo familiar	85
4.4.1	Funciones.....	86
4.4.2	Objetivo	86
4.4.3	Confección (persona responsable).....	86
4.4.4	Contenido	87
Conclusión Final.....		91
Bibliografía.....		93
Anexo I: Cuestionario de entrevista para las empresas		96

Introducción

Gran parte de las limitaciones a que están sometidas las empresas familiares tienen su origen en cuestiones relacionadas con las diferentes relaciones que han de establecerse entre los actores de su propiedad y de su gestión.

Los instrumentos genéricos de estas relaciones en cualquier empresa son los que regulan los acuerdos estatutarios, que son eficaces frente a terceros, pero insuficientes para regular todos los aspectos que inciden en la vida de la empresa familiar: acceso y salida de los familiares al gobierno y a la propiedad de la empresa, sucesión, formación de los futuros directivos, pactos intrafamiliares, valores éticos, fórmulas para la resolución de conflictos, etc.

En el desarrollo y expansión de la empresa familiar, conviene que estos aspectos hayan sido acordados antes de que puedan surgir las discrepancias y, en este sentido, el denominado Protocolo Familiar (PF) se muestra como el instrumento más adecuado.

Por último, el presente trabajo está estructurado en cuatro capítulos, distribuidos de la siguiente manera: en el capítulo uno se encuentra el marco teórico que reúne los conceptos y teorías que delimitan el alcance del trabajo, el capítulo dos contiene el marco metodológico con la determinación del tipo de intervención, el enfoque, las fuentes de información y la descripción del proceso metodológico; el capítulo tres reúne el proceso de recolección de datos, el procesamiento de la información y el diagnóstico organizacional; por último, el capítulo cuatro, contiene la propuesta de intervención con el desarrollo de las herramienta de gestión estratégica para empresas familiares, entre ellas: el protocolo familiar.

Presentación de la situación problema

Las Empresas Familiares (EF) a lo largo de su vida se ven atravesadas por una serie de decisiones que incluyen aspectos familiares y propios de la organización. Eso quiere decir que pocas sobreviven a las situaciones que se les presentan, y son menos aún las que logran convertirse en una gran empresa y ser de las más importantes en el rubro.

El ciclo de vida de este tipo de empresas pretende explicar las crisis a las que se ven afectadas las EF, mostrando que fracasan sino ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocara superar por el solo hecho de ser EF.

Un alto porcentaje de las empresas existentes en el mundo son familiares, las cuales hacen un gran aporte a la economía mundial y a la de los países donde operan. En países desarrollados estas empresas alcanzan al 80% de las existentes, mientras que en países en vía de desarrollo llegan a un 98% (Poza, 2010). Esto permite tomar magnitud de la importancia que representan las EF en el mercado.

Con respecto a América Latina, dependiendo del país, el número de EF puede ser similar, pues al menos nueve de cada diez empresas pertenecen o pueden asociarse con grupos familiares (Belausteguigoitia, 2004; Johnston, 2004; Instituto de la Empresa Familiar, 2005). De acuerdo con Poza (2010) las EF en Latino América son responsables del 64% al 75% del PIB dependiendo del país, gozando de una rentabilidad hasta de un 16% mayor sobre los activos y patrimonio, con base anual, en comparación con otro tipo de empresas.

En el caso concreto de Argentina y para el desarrollo del presente trabajo final de grado, las EF están vinculadas con las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME's), según el Ministerio de Producción (2018) en total hay 853.886 PyMES a nivel nacional.

Por la importancia e impacto económico que tienen la EF en el crecimiento económico de Argentina es que se considera pertinente el análisis y propuesta de intervención con el objetivo de conservar el desarrollo continuo de este tipo de organizaciones en el mercado. El análisis integrará los conflictos, crisis y/o problemas que atraviesan las EF según la etapa del ciclo de vida en la cual se encuentren para

proponer diversas herramientas que ayuden a superar los obstáculos y de este modo continuar con el desarrollo económico.

Objetivos

Objetivo General

“Analizar las distintas etapas del ciclo de vida que atraviesan 3 Empresas Familiares de la Provincia de Córdoba durante el año 2018, detallando las características y conflictos, según la etapa en el que se encuentren, para proponer una intervención que permita continuar con la vida económica de la organización”

Objetivos específicos

- Desarrollar el modelo de los tres círculos de los autores Tagiuri y Davis;
- Desarrollar el ciclo de vida de las EF, aplicándolo a tres empresas de la Provincia de Córdoba;
- Identificar cuáles son los puntos de conflicto que se presentan según la etapa del ciclo de vida en el que se encuentre cada empresa;
- Describir las herramientas que permitan a las EF enfrentar el gran desafío de superar las crisis presentes según la etapa del ciclo de vida en el que se encuentre cada empresa, haciendo énfasis en el protocolo familiar.

Alcance

- ✓ Temporal: el proceso de recolección y análisis de datos tendrá lugar entre los meses de julio y noviembre de 2018.
- ✓ Organizacional: alcanza a empresas compuestas por familias en la dirección y gestión de estas, siendo irrelevante la actividad económica al que pertenezcan.
- ✓ Conceptual: empresas familiares, protocolo familiar, modelo de los tres círculos, ciclo de vida y conflictos.

Capítulo 1

Capítulo 1: Marco Teórico

1.1 Teoría General de los Sistemas

Al hablar de Empresas Familiares (EF), desde un enfoque sistémico, se distingue claramente dos subsistemas: la familia y la empresa, regidos por intereses y valores particulares. Estos subsistemas interactúan entre sí, de manera tal que no poseen un valor intrínseco, sino que está determinado por la función que cumple para el sistema EF.

Esta teoría fue desarrollada por Bertalanffy en 1968, quien propone encontrar las correspondencias o isomorfismos entre sistemas de todo tipo, es decir, construir un Modelo de Sistema General que tenga las mismas características con otros modelos de distintas disciplinas. Su teoría busca entonces principios y leyes aplicables a sistemas generalizados, sin importar su género, la naturaleza de sus elementos componentes o las relaciones que imperen entre ellos. Con ello intenta unificar el conocimiento científico y favorecer el desarrollo de la tarea interdisciplinaria.

De esta manera Bertalanffy en su libro Teoría General de los Sistema citado por Schnitman (1994), define al sistema como un conjunto de elementos en interacción. La unidad de observación pasa a ser el sistema como una unidad constituida por partículas en interacción mutua y con cierta organización y no como un conglomerado de partes. La tendencia es no aislar los fenómenos, sino estudiar sus interacciones y analizar trozos cada vez mayores de la naturaleza. El sistema trasciende las características individuales de las partes que lo componen, no es una sumatoria de componentes, sino que posee complejidad y una originalidad propia. Todo cambio en una de sus partes afecta a todas las demás, influye sobre ellas y hace que todo el sistema pase a ser diferente de lo que era antes.

1.1.1 Los componentes principales de la Teoría General de los Sistemas son:

✓ Sistema: es un “conjunto de elementos en interacción dinámica en el que el estado de cada elemento está determinado por el estado de cada uno de los demás que lo configuran” (Miller, 1978 pp. 14, 15, citado por Mendieta García, 2001, pp.3).

Sistema cerrado: se caracterizan por una autorregulación simple y por una elevada entropía. Por autorregulación simple nos referimos al mecanismo de control por el cual,

cuando hay alguna perturbación al sistema, este inicia una feedback negativo que tiende a volver al sistema a su estado inicial.

Por entropía, se entiende al principio que indica que, en un sistema aislado, la energía tiende degradarse irreversiblemente. La entropía, sinónimo de aparición de un desorden en el sistema termina por homogeneizar todos los elementos del sistema y los vuelve atrás (Enríquez, 1972).

Sistemas abiertos: se caracterizan por su capacidad para recibir y aceptar la información, hacerle transformaciones con el objetivo de realizar sus fines o modificarlos y para utilizar los desordenes que los afectan, para realizar equilibrios estables a través de cambios estructurales. En este sentido se mantienen vivos integrando las diferencias. El sistema abierto mantiene una heterogeneidad y variedad de elementos, por lo que, para mantenerse necesita un modo de regulación que le permita integrar las perturbaciones internas y externas. Esto significa una autorregulación compleja, la cual ante una perturbación inicia un ciclo de feedback positivo que se sirve de las desviaciones y diferencias para crear un nuevo estado de equilibrio (Enríquez, 1972).

✓ **Totalidad o no sumatividad:** el sistema trasciende con amplitud las características individuales de los miembros que lo integran. No es una suma de componentes, sino que posee una complejidad y una originalidad propias. Cualquier cambio en una de las partes afecta a todas las demás y hace que todo el sistema pase a ser diferente de lo que era antes (Press, 2011).

En las empresas, todas las áreas (y las personas que la integran) están interconectadas de manera permanente y se influyen unas a otras todo el tiempo. Es muy común que los directivos describan que, en sus empresas, los distintos sectores trabajan como si fueran islas. Esto significa que las decisiones se toman en forma aislada del resto sin tener en cuenta las consecuencias en el conjunto de la organización. En muchas ocasiones, esto trae como consecuencia un aumento en el costo del funcionamiento por la duplicación de tareas, por la cantidad de errores y por un aumento de la energía puesta en juego.

La idea de islas es una ilusión. La mayoría de los problemas (y situaciones conflictivas) en las empresas aparecen justamente por no percibir la interacción existente.

Cuando aparece la queja de un cliente “la culpa” comienza a circular por los distintos sectores hasta que finalmente se diluye la responsabilidad y de un modo arbitrario se la hace recaer sobre un sector determinado (o sobre una persona). Encontrar “el culpable” impide aprender de la experiencia y evitar el mismo “error” en el futuro.

✓ **Autorregulación (cambio y estabilidad):** los sistemas disponen de mecanismos a través de los cuales la información circula hasta llegar al lugar inicial para ser corregida o ampliada constantemente. Estos mecanismos de retroalimentación (feedback) funcionan de tal forma que permiten la estabilidad y los cambios del sistema (Press, 2011).

Las relaciones en las empresas, que son los procesos que la constituyen, son avenidas de ida y vuelta: las circulaciones de la información son constante y en todas las direcciones. Esta función de autorregulación es la que permite que una empresa sostenga su identidad a través del tiempo, aunque cambien sus directivos, se muden, reemplace el personal o cambie de rubro, su SER empresa permanece constante. Esto sucede porque existen tanto mecanismos para el cambio como para la estabilidad que mantiene el sistema en un equilibrio dinámico.

✓ **Equifinalidad:** las modificaciones que se producen dentro de un sistema, al sucederse en el tiempo, son totalmente independientes de las condiciones iniciales. Derivan más bien de los procesos internos del sistema y las pautas estipuladas. Por eso, de condiciones iniciales iguales pueden surgir resultados diferentes (Press, 2011).

Lo decisivo no son, entonces, las condiciones iniciales, sino como se configuran internamente los procesos del sistema en un momento preciso.

También existe el camino inverso, ya que se puede llegar a una misma situación partiendo de lugares diferentes.

1.2 La Familia

Cada familia es un mundo, un mundo que tiene sus propias leyes y vive rodeada de otros mundos: escuelas, universidades, hospitales, grupos de amigos, clubes, la calle, las empresas, trabajos, etc. Es importante desarrollar el tema porque trabajar con familias y empresas sin conocer sus dinámicas y funcionamiento tiene el riesgo de tratar de que el grupo familiar funcione de acuerdo con estereotipos sociales y con roles y funciones

familiares rígidos y preconcebidos en lugar de explorar lo mejor de cada uno y de cada situación.

Para Minuchin (1999), la familia es un grupo de personas que se encuentran unidas emocionalmente y/o por lazos de sangre. Estas han vivido juntas el tiempo suficiente como para haber desarrollado patrones de interacción e historias que justifican y explican tales patrones. De esta manera en sus interacciones los miembros de la familia se construyen entre sí. Esta definición abarca factores claves que vinculan a los miembros del sistema familiar, estos son: los aspectos biológicos (perpetuar la especie); psicológicos (satisfacer las necesidades afectivas); sociales (parentesco o roles) y económicos (satisfacción de necesidades materiales).

Siguiendo a Fishman y Minuchin (1983), es posible reconocer que la familia ha ido elaborando pautas de interacción a lo largo del tiempo, pautas que rigen el funcionamiento de los miembros de la familia, que definen sus conductas y que facilitan la interacción entre ellos. Estas pautas de interacción constituyen la estructura familiar. La familia necesita de esta estructura para apoyar la individuación y proporcionar simultáneamente un sentimiento de pertenencia.

La continuidad de la familia como sistema depende de la existencia de: una gama suficiente de pautas, la disponibilidad de pautas alternativas y la flexibilidad suficiente para movilizarlas cuando sea necesario. Esta continuidad les proporciona a sus miembros un marco de referencia, el cual constituye una de las funciones que persigue el sistema familiar. Siguiendo a Minuchin, podemos decir que estas funciones son: la protección psicosocial de los integrantes de la familia, así como la acomodación a la cultura y la transmisión de esta a sus miembros.

A partir del aporte de los autores, para nosotros la familia es una matriz de identidad que les permite tener un sentimiento de pertenencia a una familia específica, acomodándose al grupo y asumiendo pautas definidas (no específicamente, pero que si existen) en la estructura familiar. A su vez la familia les provee a los miembros del sistema un sentido de separación e individuación a través de la posibilidad de participación en los distintos subsistemas y grupos extrafamiliares. Entonces, así como la familia es la matriz de desarrollo psicosocial de sus miembros, al mismo tiempo, tienen la tarea de acomodarse a la sociedad a la que pertenece, garantizando la continuidad de la cultura.

Los valores y creencias pertenecientes a la cultura que tiene una familia son transmitidos por ésta a cada uno de sus miembros. Así mismo, crea en función de tales valores, códigos propios, alrededor de los cuales se organizan las relaciones interpersonales que los miembros de cada unidad familiar establecen entre sí.

Al ser la familia un modelo no estático, siempre debemos considerar las etapas por las que atraviesa. El ciclo vital de una familia abarca varias etapas: el periodo de galanteo, la pareja estable, el nacimiento de los hijos, el matrimonio con hijos adolescentes, el nido vacío y la vejez.

Elementos que definen la naturaleza de la familia. (S. Rufino, comunicación personal, dfcsrr@unileon.es, Julio 18, 2018)

- ✓ En la familia las personas representan un fin en sí mismo. La familia se constituye con relación a la filiación.
- ✓ La permanencia como miembro de una familia es estable. Cada uno es miembro de su familia y siempre lo será. La familia nos precede, existía antes de existir nosotros y existirá después de nosotros.
- ✓ En la familia la pertenencia es estable, pero cambian las funciones que ejercemos en ella. A lo largo de nuestra vida vamos recorriendo los distintos roles que se juegan en la familia.
- ✓ Las relaciones predominantes en la familia son de carácter emocional mediante vínculos no rescindibles contruidos en torno al amor, la pasión, el sacrificio, la protección, etc., crean en la familia una red compleja de emociones, sentimientos y reacciones de la cual es difícil el análisis objetivo bajo el dominio de la racionalidad.
- ✓ El valor de la familia es la identidad. En la familia cada uno de sus miembros tiene valor por sí mismo, es su identidad personal completa.
- ✓ La distribución de recursos está basada en un modo de entender la igualdad. La familia comparte lo que tiene y reparte desde criterios de igualdad proporcional, o desigualdad consentida y admitida.
- ✓ La comunicación en el contexto familiar es informal.

1.3 La Empresa

La empresa según (Carola, N. 2007:53) es un “sistema socio técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto determinado, configurado en base a una cierta racionalidad en relación con el proyecto, y que opera con una determinada tecnología en un contexto en el cual mantienen relaciones de intercambio”.

Según el Profesor Dr. Salvador Rus Rufino¹, la empresa es una organización económica con capacidad de transformación continua. Desde que se crea, se desarrolla y se consolida. Dicha transformación puede adoptar muchas formas: puede desaparecer, puede vender y pasar a otros propietarios, puede integrarse con otra compañía, puede ampliarse y crear nuevas empresas, etc. En cualquier caso, su evolución vendrá definida por su capacidad de adaptarse al mercado, y su competencia en su capacidad para adoptar modelos de gestión y de producción funcionales a las necesidades económicas y sociales de su entorno.

Elementos que definen la naturaleza de la empresa. (S. Rufino, comunicación personal, dfcsrr@unileon.es, Julio 18, 2018)

- ✓ Las personas en las empresas tienen razón de ser en tanto contribuyen al objetivo del grupo.
- ✓ La pertenencia de las personas a la empresa es inestable. En la empresa se puede entrar y salir. La relación con la empresa es variable. La supervivencia a largo plazo de una empresa está vinculada a la idea de que todas las personas pueden ser sustituidas.
- ✓ Las funciones de las diferentes personas tienden a la estabilidad. Por regla general uno participa en una empresa porque posee algún valor para la misma, conocimiento, experiencia, etc.
- ✓ Las relaciones predominantes son de carácter racional. Las relaciones en el mundo laboral son básicamente funcionales.

¹ Director de la Cátedra Extraordinaria de Empresa Familiar de la Universidad de León, España.

- ✓ El valor predominante es la competencia, el ser competente, su valor depende del rendimiento, por ello es un valor cuantificable, remunerado económicamente y regulado mediante contratos formalizados.
- ✓ La distribución de recursos se basa en las diferencias. Quién aporta más a la empresa, también debe obtener mayor retribución.
- ✓ Parte esencial de la información y comunicación en la empresa esta formalizada.

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones son consideradas sistemas sociales. Sistemas porque todas sus partes (o miembros) están ligadas entre sí e interactúan en forma permanente dándole identidad y cohesión; y sociales, porque están formadas por personas.

La consecuencia práctica de esta visión sistémica es ver los fenómenos que suceden no en forma aislada sino como parte de procesos integrados en un todo. Lo que sucede en un rincón, tarde o temprano, influirá en otro, aunque sea lejano del anterior y viceversa. Esta visión permite ampliar el campo de observación y comprender fenómenos que de otra manera resultarían incomprensibles. El pensamiento sistémico es una herramienta muy útil para intervenir en las consecuencias de las premisas recién descritas.

1.4 La Cultura Organizacional

Al referirse a la cultura de una organización es como decir la cultura de una sociedad, formada por valores, ideas, presunciones, percepciones, normas, y pautas de comportamiento compartido por las personas para una sociedad y por los trabajadores en el caso de las empresas. Según los expertos en temas culturales, la cultura es a la organización lo que la personalidad al hombre (un algo oculto, aunque unificador, que le otorga sentido, dirección y movilidad). La cultura es lo que ayuda a los trabajadores de una organización a responder a las inevitables incertidumbres y al caos que supone realizar un trabajo.

En un segundo lugar, la cultura de una organización es una forma de contemplar y pensar sobre el comportamiento que se da en la organización y dentro de la misma, una perspectiva que se adopta para comprender lo que sucede en ella. Siguiendo con este concepto, decimos que la cultura de una organización incluye toda una serie de aspectos

que tratan de explicar y predecir la forma en que la organización y los que trabajan en ella se comportaran en las distintas situaciones.

En resumen, se puede considerar que la cultura de una organización es la “personalidad” o la “forma de pensar” de la misma. La cultura influye sobre la forma en que las personas actúan en el seno de las organizaciones. Su forma de actuar, su opinión sobre su trabajo, el trabajo con sus compañeros y la forma en que ven su futuro vienen determinados en gran parte por normas, valores y creencias culturales.

Pese a su importancia, el concepto de cultura de una organización, considerada como una perspectiva que permite observar y comprender el comportamiento que tiene lugar dentro de una organización, tiene grandes limitaciones. En primer lugar, no es la única forma en que puede verse a una organización.

Según los autores, Robbins y Coulter (2005) la cultura organizacional cumple las siguientes funciones:

- ✓ Establece los límites de la empresa que la diferencian del resto de las empresas.
- ✓ Transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la empresa.
- ✓ Facilita un compromiso por parte de los miembros, con algo que supera a los intereses individuales.
- ✓ Brinda mayor estabilidad al sistema social por medio de las normas que provee a los miembros de la organización.
- ✓ Moldea los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, sirviendo como mecanismo de control y también de significado.

1.5 Empresa Familiar

A lo largo de la revisión bibliográfica realizada se encontró que no hay una definición de EF que esté generalmente aceptada. Entre los autores hay quienes piensan que ser o no EF depende de la distribución de la propiedad, otros opinan que depende de quien ejerce el control, para otros influye la intención de continuidad en la propiedad y forma de gobierno que posea. Pese a la amplitud de las definiciones, existe un consenso generalizado en cuanto al nexo existente entre la empresa y la familia y, la enorme importancia que este tipo de empresas tienen en el conjunto de la economía mundial. No puede extrañar que, a la vista de su influencia en la economía de sus países respectivos

y de su capacidad de empleo, exista un interés creciente respecto a la evolución y futuro de la EF.

Santiago Dodero explica que se suele asociar a las EF con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia (Gallo, 1989; Lansberg, 1983 citados por Dodero, 2013). Esto tiene consecuencias culturales que explican el comportamiento de sus directivos, y que fuera de ese contexto serían difíciles de comprender.

Por su parte, Perez-Fadón Martínez (2005), denomina EF a todas aquellas empresas que son propiedad de un grupo familiar o de parentesco, en las que, además, interviene activamente en la gestión de la empresa, alguno de sus miembros. Así pues, los caracteres definitorios de la “empresa familiar” son: que se trate de una empresa, lo que excluye la simple tenencia de bienes o derechos, que sea propiedad de una persona o grupo de personas ligadas por matrimonio o parentesco y que, además, se ocupen de gestionarla.

Otros autores como, Gallo y Sveen (1991) citados por Gámez Gutiérrez (2008), consideran que son aquellas en las que una familia posee la mayoría del capital y tiene control total. Los miembros de la familia también forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes.

Desde la concepción de Ward (1995), citado por Gámez Gutiérrez (2008), es la empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle.

En esta definición, se da por sentado que un aspecto tan importante como la herencia y sucesión, está garantizado y planificado en todos los casos. Cuando en realidad, hay muchas empresas familiares que no han planificado aún la continuidad de la empresa en el tiempo.

Por último, Shanker y Astrachan (1996), citados por Gámez Gutiérrez (2008), proponen una definición tridimensional de la empresa familiar:

- ✓ En sentido amplio, la empresa familiar ejerce un control afectivo desde la dirección estratégica, con el objetivo de que la familia no pierda su posición dominante como propietaria, aunque apenas participe en la gestión directa.
- ✓ En sentido intermedio, se identifica con una empresa dirigida por el fundador o sus herederos, ejerciendo un control legal de las acciones con voto, y donde la familia tiene cierta participación en la gestión.
- ✓ En sentido restrictivo, se plantea una empresa con gran participación de múltiples generaciones familiares, involucradas en la dirección y en la propiedad, donde varios familiares tienen importantes responsabilidades de gestión.

Esta definición logra a través de las tres dimensiones, tener en cuenta las diferentes posibilidades que se presentan en una empresa familiar. Es decir, en primer lugar, los casos en los que la familia ejerce la dirección de la empresa y garantiza la toma de decisiones sobre ésta, la segunda posibilidad referida a la dirección de la empresa por parte de la familia, pero con la participación de los miembros familiares en la gestión de esta, y por último se tiene en cuenta la posibilidad de sucesión dentro de la familia y la convivencia de varias generaciones dentro de la empresa.

1.5.1 Características de una empresa familiar (Ottorino, 2008):

- ✓ Son resistentes a los cambios, debido a que el gobierno de la empresa es de estilo autocrático. Los cambios que se van generando en el entorno, requieren por parte de los directivos capacidades de liderazgo y flexibilidad en las políticas y toma de decisiones.
- ✓ Muchos miembros de la familia ocupan cargos directivos, sin embargo, no se debe confundir el hecho de ser propietario con la capacidad de dirigir. Poseer la propiedad no implica necesariamente poseer las habilidades de liderazgo necesarias para ejercer la dirección de una empresa, para esto además son necesarias cualidades innatas de la persona. Así que no importa quién sea el que posea esta habilidad, pero si es necesario que alguno de sus miembros la pueda desarrollar junto con la autorización para ejercerla. Hay quien se pregunta Líder ¿se nace o se hace?

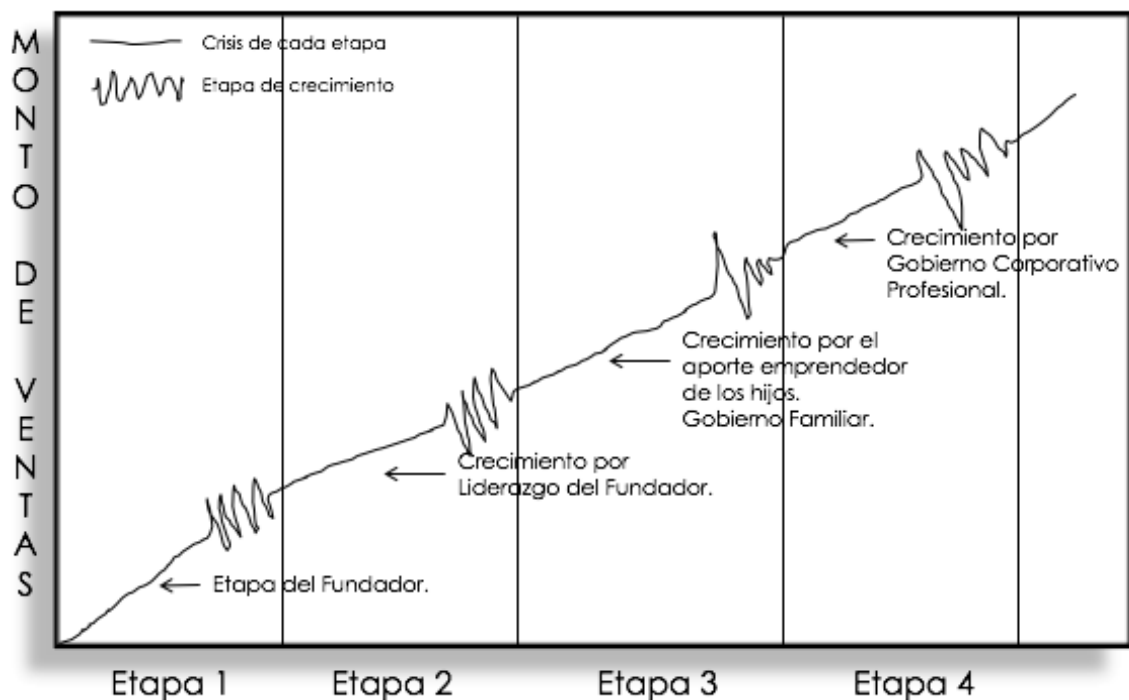
- ✓ Excesiva rigidez en el liderazgo, lo que imposibilita el desarrollo de otras personas para acceder a puestos directivos. Suele ocurrir que a muchos directivos les cuesta aceptar que, a pesar de ser propietarios, existen en la empresa, otras personas que pueden tener mayor capacidad para ejercer la dirección e incluso desarrollar estrategias de crecimiento dentro de la empresa.
- ✓ La experiencia está sobrevalorada, por lo que los aportes provenientes de la experiencia no son discutidos.
- ✓ Con mayor frecuencia, se le da espacio dentro de la empresa a los hijos y familiares prescindiendo de sus capacidades y su verdadera vocación. Así, se da más valor a la fidelidad que a la habilidad, obstaculizando la incorporación de profesionales expertos no familiares. Aunque luego con la profesionalización, o se profesionalizan los parientes o se contratan profesionales, por necesidad.
- ✓ En sus comienzos son por lo general pequeñas y medianas empresas.
- ✓ Se considera a los antepasados, como figuras intocables y altamente idealizadas que forman parte de la cultura organizacional.
- ✓ Los miembros de la nueva generación tienden a confundir sus expectativas con las de la familia-empresa, dando por seguro su participación en la EF.
- ✓ Los valores organizacionales se ven identificados en los valores de la familia, que son transmitidos a lo largo de las generaciones que forman parte de ella.
- ✓ Existen productos y servicios, que son tradicionales de la empresa y, por lo tanto, se los identifica con el apellido familiar, esta identificación impide su análisis estratégico y su posible desactivación. Esta situación también puede darse con relación a ciertos estilos y tecnologías de producción.
- ✓ Existe una tendencia en las situaciones de crisis por las que atraviesa la empresa, en donde los miembros familiares permanecen en la misma, debido a los vínculos solidarios existentes entre ellos. Aunque no siempre es absoluto.

Estas características, sumadas a otras, permiten entrever la manera en la que los sistemas familia-empresa se influyen mutuamente y por lo tanto no hay posibilidades de pensar uno sin el otro.

1.5 Ciclo de Vida de la Empresa Familiar

El ciclo de vida pretende explicar las crisis a las que se ven afectadas las EF, mostrando que fracasan sino ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocara superar por el solo hecho de ser EF.

Según Santiago, Dodero (2013) las etapas del ciclo de vida de una empresa familiar son:



Fuente: Santiago Dodero, “El secreto de las empresas familiares exitosas”.- 2 ° Ed., 5° reimp. – Buenos Aires: El Ateneo, 2013

1.5.1 Primera Etapa: etapa del fundador

Es la etapa inicial de la vida de la empresa, en la que el que inicia el emprendimiento (hombre o mujer) pone el acento en aprovechar una oportunidad de negocio que percibe y se entusiasma por llevarla adelante. Se podría decir que el fundador “ve la oportunidad donde los demás, viendo, no ven”.

Su plan de negocio podría estar escrito en una servilleta de papel en la que escribe para contarle a un amigo o familiar el modelo del negocio que pretende desarrollar.

En esta etapa la personalidad del fundador se caracteriza por ser emprendedor, asertivo y con una gran capacidad para superar las dificultades. Suele tener una gran pasión por lo que hace, delega muy poco porque suele justificarse diciendo “todo lo tengo que hacer yo porque si no nunca las cosas salen como tienen que salir”. Aquí el fundador cumple un papel fundamental ya que es él quien cumple varias funciones y no suele tener con quien compartir las decisiones porque hay mucho de intuitivo detrás de cada una.

Siguiendo en la misma etapa, los primeros años del negocio suelen ser muy duros, el dueño es el centro de todo y le dedica interminables horas al trabajo. Generalmente es una persona de entre 25 y 30 años, sin hijos o con hijos muy pequeños.

¿Cuánto dura esta etapa? Es difícil hacer una definición universal porque depende de muchas variables propias y ajenas. Por lo general, se estima en un período que va entre los primeros cinco y diez años.

En estos años el objetivo está puesto en sobrevivir y hacer diferencias en la caja de la que depende la seguridad económica de la familia, por lo que el fundador siente el placer del éxito, pero también el temor al fracaso. La otra meta es crecer y, para lograrlo, el emprendedor debe contar con suficiente visión y formación.

Como en todo crecimiento siempre se presentan crisis, obstáculos, desafíos, problemas, incertidumbres o contingencias a resolver. Estas crisis deben ser atravesadas y/o enfrentadas para salir fortalecidos y seguir creciendo.

1.5.1.1 Primera Crisis: por falta de delegación

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

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

La actitud del fundador muchas veces parece incompatible con la del directivo líder de una EF (Gersick y otros, 1997), los fundadores exitosos se caracterizan por ser de

personalidad fuerte, muy asertiva (a veces autoritaria), muy activa y dotada de una obsesiva dedicación al trabajo. Son personas talentosas, aptas para el mundo de los negocios. Tienen ambición, alta necesidad de logro o de realización y dificultades a la hora de delegar autoridad y funciones, y a negarse a ver en su momento la conveniencia de retirarse de la dirección.

En cambio, un buen directivo debe orientarse al equipo, ser un buen líder, comprometerse con su gente, velar por la continuidad de la empresa y prestar igual interés a la empresa y a la familia.

Es razonable que la persona que crea una empresa está convencida de su capacidad para dirigirla. Pero, aun suponiendo que sea cierto y que posea la capacidad adecuada puede dejar de ser así si el entorno y la empresa cambian y él no evoluciona conforme a las necesidades que su organización y el negocio le demanden.

Como toda organización, si la EF no logra armar un buen equipo directivo no tiene asegurado ni su éxito ni su continuidad, ya que es el equipo lo que mantiene en vida a la organización.

1.5.2 Segunda Etapa: crecimiento por liderazgo del fundador

En este momento el fundador está convencido de que su proyecto es viable, que puede tener éxito: el negocio lleva funcionando más de 10 años, pero aún no ha cumplido los primeros 20.

En ciertos casos, algún hijo ya comenzó a trabajar en la empresa, lo que le inyecta optimismo y energía. La empresa crece, las actividades se hacen más complejas, pero el fundador todavía no está seguro si le conviene “abrir el juego” y buscar ayuda. Si bien conserva algo de desconfianza, también se siente más sabio y experimentado que hace unos años atrás, y por eso más seguro, más firme.

La estructura de la empresa comienza a cambiar a medida que ésta va creciendo, se vuelve más amplia y más compleja.

Surgen cargos que pueden ser cubiertos por familiares, hermanos, cuñados, primos y demás.

Para esta nueva segunda etapa el fundador tiene que desarrollar nuevas competencias, como son las de liderar un equipo con las personas que ha incorporado a

la organización. Esto supone una cierta estructura funcional en la que se asignan tareas a personas que deberán tomar decisiones y dar cuenta de ellas.

En esta etapa la comunicación sigue siendo bastante informal pero más compleja por la nueva estructura organizativa que da origen a esta etapa. El fundador comunica a su gente el sentido de misión con tal pasión que desarrolla en ellos un fuerte sentido de pertenencia, que se manifiesta por el gran compromiso que asumen por los objetivos estratégicos de la empresa. De este modo, según (Miller-Le Breton Miller, 2005) se consigue una formidable ventaja competitiva que es sólo pensable para la EF, pero que nosotros decimos que no todas lo consiguen, porque el fundador no sabe superar la crisis propia de esta etapa, lo que suele llevar al fracaso de la empresa.

En la segunda etapa es tiempo de pensar en planes estratégicos y en políticas nuevas para áreas como recursos humanos, contabilidad, y algún área operativa. Para ello el fundador comienza a tomar conocimiento de una estrategia muy importante para las EF, la “profesionalización”. Aunque también debe interiorizarse en el tema de “sucesión” si su objetivo es que la empresa siga existiendo.

Los objetivos de esta etapa son mantener la estabilidad y la continuidad al mismo tiempo que tanto la familia como la empresa se desarrollan y crecen.

Así como cualquier otra etapa en el ciclo de vida de las empresas familiares, la segunda etapa también presenta su crisis a la que debe hacer frente la empresa para seguir adelante.

1.5.2.1 Segunda Crisis: por el ingreso de los hijos

El fundador ya se encuentra transcurriendo la década de los 50 y sus hijos han comenzado a trabajar con él. Si bien esta etapa causa a la familia mucho entusiasmo, no deja de presentarles ciertas dificultades, ellas son:

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

B. *Lo que es justo para uno es injusto para el otro*, la concepción de lo que es justo o no en la EF es más complejo que en la empresa no familiar, porque en el ámbito de la

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

La confusión de lo que es o no justo generalmente provoca en los hijos sentimientos de injusticia y resentimiento.

Será conveniente, primero, que los familiares definan que es justicia y que no para el ámbito de la EF, para que este valor tan importante sea comprendido y respetado por todos.

C. Los conflictos originados por las remuneraciones que perciben los familiares, los socios familiares, y los familiares en general, probablemente inconscientemente, tienden a comparar lo que aporta cada uno a la empresa y lo que perciben como consecuencia de ello. El resultado de esta comparación, con frecuencia, está cargado de subjetividad porque está sustentado en las percepciones propias que en la que perciben sus familiares. Por ejemplo, uno puede valorar más el tiempo que le dedica a la empresa mientras que otro familiar se rija más por los resultados alcanzados. Ambos tendrán una idea diferente sobre quien debería ganar más.

Por ello es importante estar de acuerdo en los criterios que determinarán lo que es justo para todos, y en base a eso aceptar las decisiones resultantes, según (Lansberg, 2001).

Si involucramos a la familia política, por ejemplo, a los cónyuges de los hermanos que trabajan en la EF, no les será sencillo aceptar diferentes niveles de ingresos entre hermanos- socios-, y niveles de vida, porque el cónyuge del desfavorecido probablemente tendero a ejercer presión para eliminar esa desigualdad por considerarla injusta.

D. Cuando los hijos tienen el mismo derecho a trabajar en la EF, las diferencias entre los hijos que trabajan y no trabajan en la EF. Los padres al no querer hacer diferencia se sienten inclinados a darles las mismas posibilidades a sus hijos, aun no teniendo las mismas competencias, ni la misma vocación profesional, ni la misma

personalidad. Es natural que sus desempeños se diferencien de tal modo que algunos sean aptos para la empresa y otros no, aunque estos últimos si sean competentes para otro tipo de trabajo no relacionado con los negocios.

El ingreso irrestricto de familiares puede ocasionar una injusticia para la empresa, al no advertir que confiar una tarea de responsabilidad a una persona que no cuenta con las competencias necesarias es poner en serio peligro la empresa, compromete la motivación de la organización entera y se convierte en causa principal de futuros conflictos con el resto de la familia, que vera esa situación como una injusticia.

E. La compatibilidad de personalidades para trabajar en equipo, la adecuación de la personalidad con el rol a desempeñar es indispensable para un buen trabajo en equipo. Observamos que las personas se caracterizan por rasgos que surgen de su personalidad y que se demuestran en su comportamiento, por ser varones o mujeres, por proceder de determinada clase social y/o familiar, por poseer tales o cuales aptitudes, actitudes, cualidades y defectos. Tales características facilitarán o entorpecerán el desempeño del rol, ósea, el ajuste entre la personalidad y lo que se espera de cada uno (Pithod, 1993).

F. Tensiones y conflictos de origen estrictamente familiar, se originan en celos y envidias entre los parientes, y pueden producir un gran desgaste e incluso inducir conductas irracionales, hasta el punto de poner en peligro la vida misma de la empresa, ósea, ir contra los propios intereses. Estos sentimientos son más difíciles de controlar cuando los parientes se sienten con derecho a trabajar en la empresa y, por lo tanto, resulta difícil excluir algún familiar de ella. Producen tensiones también cuando entre los familiares no hay claridad acerca de quien ejerce el liderazgo y quienes deben tomar las decisiones (Pithod y Doderó, 1997).

G. Las diferencias de opinión acerca de la dirección de la empresa, cuando en el directorio de la EF los familiares tienen puntos de vista opuestos, sus desacuerdos pueden desembocar en luchas internas que hagan perder el rumbo de la empresa para dar lugar a la defensa de posiciones personales. Lamentablemente, se cae con facilidad en lo que Albert Hirschman describió: ***“el hombre parece perseguir sus intereses con gran racionalidad y cuidado. En cambio, cuando se deja llevar por las pasiones, su inteligencia tiende a obnubilarse a tal extremo que termina yendo contra sus propios intereses”***.

Esta dinámica afectiva puede entorpecer seriamente la calidad de trabajo de un equipo directivo familiar. En cambio, si se consigue preservar a la empresa de estos desvíos, la misma dinámica suele promover una alta motivación y unidad, solo pensables en las EF.

H. Cuando se carece de las competencias profesionales, a veces los dueños no tienen las competencias suficientes para dirigir su negocio, ni la personalidad adecuada para ese rol. El trabajo, en tales circunstancias, comenzara a resentirse y creara una situación de estrés más o menos permanente.

Para los padres es natural que les resulte difícil ser objetivos sobre las capacidades y competencias de sus hijos, y estos, a su vez, tendrán dificultad para conocer y comprender sus limitaciones cuando no hubiesen tenido experiencia previa en otra empresa que no fuera la de su familia. Además, el trabajar desde joven en la empresa del padre suele dar sensación de tener el puesto asegurado y no tener que verse expuesto a evaluaciones como a las que estarían sujetos los empleados no familiares. Así, entonces, encontramos en las EF hermanos o primos con diferentes niveles de preparación profesional sin que esto sea tenido en consideración para determinar sus remuneraciones. Por lo general, este tipo de situaciones derivan en conflictos.

I. El trabajo con familiares y el manejo del conflicto, mantener una buena relación laboral debe ser algo prioritario tanto para la familia como para la empresa. Para lograr esta meta es necesario trabajar sobre las actitudes –fundadas en valores–, para que, cuando surja algún conflicto, los familiares se focalicen en cómo encontrar una solución y no en adoptar la posición de víctimas.

Es aquí, cuando más necesaria es la comunicación personal, la que debe prepararse con empatía, es decir poniéndose en el lugar del otro, porque permitirá comprender los intereses, expectativas, prejuicios y sentimientos de quien va a mantener la conversación.

1.5.3 Tercera Etapa: crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos

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

La empresa es madura y puede incluso haber alcanzado una posición privilegiada en el mercado. En muchos casos, las ganancias se han utilizado para crear otros negocios, con lo cual el dueño puede disponer de una fortuna variable pero siempre interesante.

Es un período de muchas ambivalencias. De los padres, referidas al cansancio y los deseos de retirarse, acompañados del sentimiento de “de aquí no me voy”. La necesidad de delegar tareas y responsabilidades en los hijos, y la tendencia a controlar (quizás en exceso) “porque ellos (hijos) saben, pero son jóvenes y no tienen la experiencia que tengo yo”.

De parte de los hijos, las ambivalencias son el desafío de probar que lo nuevo puede funcionar, junto con el sentimiento de seguridad que ofrece lo que el padre dice, aunque lo cuestionen. Los deseos y los miedos de cambiar las cosas, crecer, vender o cerrar.

Surge así un tema que puede ser o no conflictivo (no es obligatorio que lo sea): la transición de la dirección que debió iniciarse en la etapa anterior, al menos haberse comenzado a conversar.

Transición de la dirección

En una EF en la cual la gestión y el capital están en manos de una misma familia, nos encontramos con diferentes transiciones: la de la dirección (la gestión) del capital y la de la propiedad, que pueden ir de la mano o separadas. Muchos son los casos en los que la dirección de una empresa pasa a manos de los hijos del fundador, pero este sigue siendo el único accionista y propietario de la empresa, aunque esta situación sea una posible fuente de problemas.

La transición es un tema muy complejo, que se quiere y se rechaza, que se desea y se teme. Los hijos ven a los padres “anticuados”, los padres ven a los hijos “modernos” y sin experiencia. Tanto unos como otros quieren y temen el cambio al mismo tiempo.

Es muy habitual y hasta natural que, a la primera generación, la fundadora, le cueste retirarse del manejo de la empresa. Estas personas han dedicado 30, 40, 50 o más años de su vida a construir una compañía con mucho esfuerzo. En algún momento se decidió la incorporación de los hijos u otros familiares, lo que permitió, por un lado, delegar ciertas tareas, mientras que, por otro, requirió mayores esfuerzos por lo complejo de las relaciones.

¿Cuándo comenzar?

En un estudio que citan Pithod y Doderó (1997) se analizan 42 empresas y según el momento en que se inició el proceso de transición, arrojo los siguientes resultados:

- ✓ 10 años antes de su culminación, la transición fue exitosa en 12 a 14 empresas (85%).
- ✓ Menos de 2 años antes, la transición fue exitosa en 2 de 8 empresas (25%).
- ✓ Entre 10 a 2 años, la transición fue exitosa en 10 a 20 empresas (50%).

Si estamos de acuerdo en considerar a las EF como sistemas sociales, puede decirse que la transición de la dirección se esboza cuando comienza la EF, se va desarrollando según como se vaya dando el vínculo familia/empresa y depende mucho de la relación afectiva generada entre la empresa y los hijos.

“Cuando” llega el momento es imposible de establecer a modo de regla. No existe un momento preciso y universal para las EF. De hecho, el tema más importante probablemente no sea cuándo sino cómo se hace el proceso de traspaso de mando. Salvo incapacidad repentina, por accidente o enfermedad o fallecimiento, como se puede encontrar a modo de análisis o ejemplos en la mayoría de la bibliografía referida al tema “Empresas Familiares”, es raro que este cambio ocurra de un día para otro. Lo más común es que sea aun proceso, es decir, una serie de acciones a través del tiempo que tienen como objetivo que un miembro de la generación siguiente asuma progresivamente más responsabilidades.

Tal vez, este sea uno de los temas más difíciles de encarar por las familias de EF. El paso del tiempo, la vejez, el deterioro, la enfermedad, la disminución de las capacidades cognitivas, el cansancio, la necesidad de retiro, la fantasía del descanso, son experiencias que distintas familias viven de diferentes maneras según su propia historia.

A partir de aquí podemos dar comienzo a una tercera generación, los nietos, a quienes es importante transmitir la historia e inculcar la cultura de la empresa. Este es el momento en que se pueden asumir varios negocios diferentes al que originalmente le dio vida, aprovechando la experiencia y el conocimiento ganado durante las etapas anteriores.

En esta etapa surgen nuevas preguntas que requieren nuevas respuestas:

¿Hay un plan para la transición de la dirección?

¿Quiere algún hijo hacerse cargo de la dirección?

¿Están los hijos capacitados?

¿Hay una instancia directiva que acompañe el día a día?

¿Hay un plan de retiro?

Cuando se presentan tantos interrogantes, también se puede predecir el comienzo de una nueva crisis, la cual en nuestro trabajo se llama “crisis por el fallecimiento del fundador y crisis de poder entre los hermanos”.

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

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

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

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

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

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

✓ El mal desempeño de un hermano o, peor aún, el del hijo de un hermano, en el caso que debieran tomarse medidas al respecto. Este tipo de situaciones genera, en forma inmediata, problemas relacionales entre ellos, porque no saben cómo conversar sobre este tema sin que ocasione problemas con el hermano o hermana y, por consiguiente, con su cuñado o cuñada.

✓ La administración del poder, especialmente sobre cómo se toman las decisiones en la empresa.

✓ Los temas económicos, cuando unos creen que, por ser los que más aportan, deberían tener una compensación económica por ello, pero al no saber cómo tratar este tema sin que sus hermanos se sientan ofendidos, lo triangulan a través de otros familiares.

1.5.4 Cuarta Etapa: el gobierno corporativo profesional

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

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

En la mayoría de los casos, las ganancias se han utilizado para crear otros negocios, por lo que el dueño generalmente posee un capital importante, y la empresa está consolidada y expandida en nuevas unidades de negocio.

Por esta razón la familia debe concentrarse en mejorar la calidad de gobierno corporativo, salvo que decidan vender la empresa (entre ellos o terceros). En ambos casos, el contar con estructuras y dinámicas de gobierno profesional agregara valor a la EF.

La profesionalización

Es frecuente que se dé por sentado que si una persona formo una EF está capacitada para dirigirla. Posiblemente en algunos aspectos, sea así ya que la mayoría de las EF surgieron del espíritu emprendedor de un profesional, de un artesano, de un técnico, de alguien que sabía hacer algo o tenía idea de cómo había que hacerlo y le destino muchas horas de trabajo y mucho sacrificio. Sin embargo, el conocimiento de “oficio” no significa automáticamente que sepa dirigir, en el sentido de liderar un grupo de personas, administrar, planificar, establecer política y diseñar estrategias.

Para el mundo de los negocios del siglo XXI, ya no alcanza con el ímpetu y el espíritu emprendedor del fundador, la motivación, el entusiasmo, el oficio y la experiencia, sobre todo si la idea es incorporar nuevas generaciones que no participaron en este proceso inicial. Este nuevo siglo no permite el lujo de dirigir una empresa sin formación profesional.

Cuando una empresa crece, lo habitual es, en primer lugar, que se tenga en cuenta a los integrantes de la familia para que trabajen en ella, sin considerar la posibilidad de traer personas ajenas, pero con experiencia. Se suele incorporar a los hijos de los dueños y otros parientes sin reparar en sus competencias y habilidades, ni en las necesidades del negocio, y a veces sin que ellos si quiera hayan mostrado interés en formar parte de la empresa.

La preparación de los miembros de la familia es clave para mejorar las posibilidades de sobrevivida y el traspaso a la próxima generación.

En otros casos, las empresas en expansión se dan cuenta que no basta con los miembros de la familia para cubrir los puestos directivos. El aumento de complejidad en lo organizativo y administrativo, y el avance tecnológico continuo hacen que la especialización sea una demanda creciente y exige la contratación de gente experta en algunas áreas determinadas. Cuando los puestos no pueden ser cubiertos por familiares, la empresa se ve obligada a incorporar capital humano. Las empresas éxito incorporan personas que acrediten formación y experiencia, los tratan profesionalmente, les pagan bien y les ofrecen incentivos para retenerlos.

Así tenemos dos niveles de profesionalización en la EF: un primer nivel es la formación y preparación de los miembros de la familia, la capacitación para ocupar

puestos directivos, y un segundo nivel es la contratación de profesionales para puestos directivos.

Profesionalizar a las personas implica que los miembros de la familia se preparen para realizar las tareas que le corresponden; la portación de apellido no es suficiente formación.

Sean que trabajen en la empresa o sean solo accionistas, deben conocer los asuntos de las distintas áreas de la EF. Del mismo modo, aunque la distribución de las funciones y áreas requieran una especialización, también es positivo que todos tengan algún tipo de conocimiento sobre todas las áreas.

Profesionalizar a la familia implica educarla en su responsabilidad como dueña de la empresa para lo cual se hace imprescindible la confección de acuerdos familiares y normas de convivencia entre la empresa y la familia. Para este fin, trabajar sobre la comunicación constituye una herramienta imprescindible.

Profesionalizar a la empresa implica que quienes se hacen cargo de la gestión sean competentes y cuenten con una excelente formación, sean de la familia o no.

Profesionalizar a los profesionales implica que aquellos que trabajan en una EF conozcan y comprendan como es el funcionamiento de una EF.

Las preguntas de la etapa anterior empiezan a exigir respuestas por parte de la familia empresaria. ¿Hay un plan para transición? ¿Está decidido cómo, quién, cuándo? ¿Está alguno de los hijos preparado para asumir la dirección y quiere hacerlo?

Los objetivos de esta etapa son expandirse y, otra vez, sobrevivir.

Con la trayectoria lograda hasta este momento en la vida de una empresa familiar, también se debe enfrentar a una nueva crisis, derivada del crecimiento tanto organizacional como familiar.

1.5.4.1 Cuarta Crisis: cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto de poder

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

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

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

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

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

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

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

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

Debido a cierta resistencia por parte de los familiares empresarios a la formalización del gobierno de sus empresas es que ellos deberían considerar los riesgos que asumirán al no contar con un gobierno efectivo. Los familiares que detentan el poder suelen estar menos inclinados por este camino porque les supondrá un mayor trabajo el tener que rendir cuentas y respetar normas de gobierno. Además, hay que reconocerlo, la informalidad en el gobierno es más cómoda para quien ejerce el poder, pero termina siendo más peligroso para el fundador de la EF.

1.6 Sistema Empresa-Familiar

El modelo de los tres círculos fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982. Este modelo explica la forma en que se superponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de intersecciones. En resumen, este modelo busca explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio, tal y como se observa en la siguiente imagen:

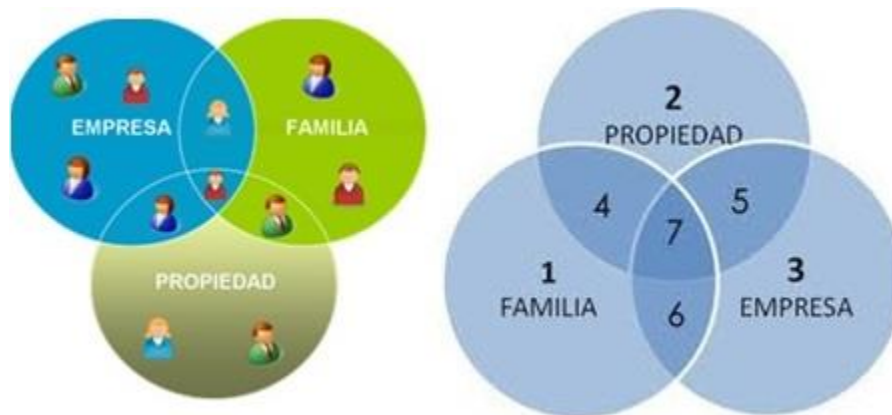


Gráfico n° 1. Modelo de los tres círculos.

Fuentes: Davis y Tagiuri, año 1982

El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo Propiedad determina quienes son los dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.

En esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una EF, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos.

Como se observa en el gráfico, las relaciones de los tres círculos dan lugar a siete grupos distintos, cada uno con sus propios intereses desempeñando diversos roles y funciones dentro de cada subsistema. Si los intereses de todos los grupos convergen en la misma dirección, lo que no resulta fácil, la EF no se verá afectada por este entramado de relación; si, por el contrario, y como ocurre con frecuencia, los intereses

son demasiados diferentes, se crearán tensiones entre los miembros que afectarán inevitable y negativamente a la empresa y, deteriorarán las relaciones familiares. Aunque a veces las contraposiciones de interés también llevan al crecimiento de la EF, pero siempre resaltando que no sean demasiado diferentes para no generar conflictos.

Detalle de los siete grupos:

Tabla n° 1. Detalle de los siete grupos

Ubicación según el rol que desempeña	Intereses propios del rol
1. Miembro de la familia	Medios económicos para vivir
2. Accionistas no familiares	Retorno sobre inversión, dividendos, liquidez, posibilidad de venta
3. Empleados no familiares	Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la flia. Propietaria
4. Familiar que trabaja en la EF	Seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades, mayor autonomía
5. Socios no familiares que trabajan en la EF	Seguridad laboral, dividendos, puja por ejercer el poder
6. Familiares que son accionistas	Similar a los intereses de (1) y (2)
7. Directivo líder familiar y accionista	Todos los puntos anteriores más manejar los conflictos de intereses y alinearlos a la visión de la empresa

Fuente: Davis y Tagiuri, 1982

Las principales ventajas de este modelo son que, además de resultar fácil de comprender, tiene una gran aplicación práctica. Ante cualquier situación conflictiva en una EF resulta muy útil tomarse la molestia de dibujar estos tres círculos y ubicar a los individuos implicados en el sector que corresponda, ya que en esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una EF, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos.

Si cada persona se ubica en el modelo y entiende cuál es su papel, ayuda a comprender lo importante que es el que cada uno se dedique a su rol pues muchos de los problemas, a veces insospechados y otras veces intrincados, se gestan por la confusión que se presenta entre la propiedad, la familia y la empresa en sí.

1.7 Protocolo Familiar

El Protocolo Familiar se constituye como un instrumento específico de las empresas familiares para regular todos aquellos aspectos que faciliten su continuidad, anticipándose a las eventuales discrepancias que puedan surgir en su seno y garantizando el mantenimiento de las coordenadas básicas particulares de la empresa.

Es, por tanto, el Protocolo Familiar un acuerdo marco entre los miembros de la familia que regula:

- a) Las relaciones económicas y profesionales entre los miembros de la familia que ostentan la condición de socios y la propia empresa.
- b) La gestión y organización de la empresa.

Todo ello con el fin de asegurar la continuidad de la empresa de una manera eficaz.

Para garantizar la eficacia del Protocolo Familiar es fundamental que éste cuente con el consenso de todos los familiares, siendo también conveniente que se adopte en un momento pacífico, tanto desde el punto de vista familiar como del empresarial. La experiencia demuestra que el Protocolo Familiar resulta un instrumento eficaz para la prevención de conflictos, por eso es muy conveniente redactarlo anticipándose a los posibles problemas que pudieran surgir.

El proceso de elaboración del Protocolo Familiar exige la colaboración de todos los miembros implicados y que, entre ellos, se realicen todos los debates necesarios sobre los temas a incluir en el mismo, ya que este proceso de discusión y posterior consenso hasta llegar al acuerdo final es clave para el eficaz funcionamiento de este.

Además, con el fin de adaptarlo a los cambios tanto familiares como empresariales que se vayan produciendo a lo largo de los años, es conveniente revisarlo periódicamente para mantener así su vigencia. Por lo tanto, un Protocolo Familiar ha de tener, de un lado, la vocación de permanencia en el tiempo y, de otro, el compromiso de revisarlo periódicamente.

En resumen, el Protocolo Familiar debe ser un instrumento vivo, que sirva de norma para guiar las actuaciones familiares en la empresa y que, a su vez, sea capaz de

contribuir a la solución de las eventuales incidencias que se produzcan en el seno de la familia, y que estén relacionadas con la unidad productiva.

1.7.1 Contenido

El contenido de un PF puede ser tan amplio y complejo como la familia y la empresa lo requieran. La estructura más habitual es la siguiente:

- A. Introducción En ella se pueden incluir, y es bastante habitual hacerlo, consideraciones sobre el fundador y el origen de la empresa, la filosofía de esta, el ámbito de sus actividades, el arraigo de la empresa en un determinado lugar, etc.
- B. Pactos sociales o estatutarios Son aquellos que pueden incorporarse a los estatutos sociales. Tienen naturaleza institucional o societaria y, entre otros, podríamos citar los referidos al régimen jurídico de las acciones o participaciones sociales, las mayorías exigibles para la adopción de acuerdos tanto en el Consejo de Administración como en la Junta General, los posibles acuerdos sobre agrupación de voto, los criterios para establecer la composición de Consejo de Administración, etc.
- C. Pactos parasociales o extraestatutarios Son aquellos que no es posible incorporar a los estatutos sociales, pero que es aconsejable establecer para regular las relaciones entre la familia y la empresa estableciendo, por ejemplo, normas que regulen la incorporación de los familiares a la empresa, así como las funciones que vayan a desarrollar en la misma y su retribución. También es importante pactar la salida de los miembros de la familia de la empresa y la cualificación exigible al sucesor del fundador y a los familiares que trabajen en ésta. Asimismo, hay que señalar la posibilidad de incluir cláusulas penales, en los términos previstos en la legislación civil, que sancionen el incumplimiento de las obligaciones establecidas en el protocolo. Igualmente, es deseable que se pacten la duración del protocolo y el procedimiento que debe seguirse para su revisión.
- D. Órganos de carácter familiar También es recomendable establecer los criterios de organización, composición y funcionamiento de los denominados órganos familiares, a los que nos hemos referido anteriormente, y que son la Junta de Familia, el Consejo Familiar y los comités de seguimiento del PF, de

seguimiento de la formación de los miembros más jóvenes de la familia y de retribuciones.

- E. Cláusula de cierre Finalmente, el PF suele contener una cláusula de cierre, de carácter meramente protocolario, denominada la cláusula “con gratitud”, en la que se expresa el agradecimiento de la familia a los fundadores de la empresa y a todos aquellos que han hecho posible el éxito de esta.

Capítulo 2

Capítulo 2: Marco Metodológico

2.1 Objeto de estudio y tipo de intervención

El objeto de estudio del trabajo son empresas compuestas por familias en la dirección y gestión de estas, siendo irrelevante la actividad económica al que pertenezcan.

El trabajo se enmarca en una intervención organizacional de tipo profesional. Se considera como “intervención organizacional” a un trabajo de tipo profesional que implica la realización de un proyecto cuya finalidad es generar una propuesta creativa de mejoramiento o cambio organizacional. En este sentido, para la realización de este se requiere partir de una organización o empresa donde se genere alguna demanda que implique un trabajo de intervención. (García y Barrale, 2012)

2.2 Enfoque y fuente de datos

El presente trabajo es realizado de acuerdo con el enfoque cualitativo, y se correlaciona con un análisis de contenido de tipo clásico. Los métodos de recolección de datos son no estandarizados ni completamente predeterminados. No se efectúa una medición numérica por lo cual el análisis no es estadístico.

El enfoque cualitativo según Sans (2010) parte del supuesto básico de la necesidad de comprensión del sentido de la acción social, en el contexto del mundo cotidiano y desde la visión de los participantes. En ella aparecen diversas perspectivas, tales como la comprensiva, la orientación, crítica, la interpretativa, la constructivista. Concibe a la realidad social como dinámica, global y construida en un proceso de interacción y puede o no probar hipótesis en su proceso de interpretación.

La finalidad del trabajo es descriptiva ya que este tipo de análisis se realiza cuando se requiere precisar información existente y/o verificar la exactitud de descripciones anteriores o una adecuada caracterización del fenómeno, como en este caso, el análisis de las distintas etapas del ciclo de vida de Empresas Familiares.

Los datos recolectados son de fuente primarios ya que provienen de la aplicación de instrumentos metodológicos diseñados para este trabajo; y secundaria ya que se obtienen de la documentación bibliográfica.

2.3 Población, muestra y unidad de análisis

La *población* está compuesta por todas las empresas argentinas en las que la familia ejerce la dirección de la empresa y garantiza la toma de decisiones sobre ésta, o en donde la dirección de la empresa se realice por parte de la familia, pero con la participación de los miembros familiares en la gestión de esta también, o por último en donde exista la posibilidad de sucesión dentro de la familia y la convivencia de varias generaciones dentro de la empresa.

No es posible conformar una *muestra* representativa de toda la población, ya que cada empresa está compuesta por personas, lo que genera que tanto la dirección, desarrollo y gestión sean diferentes en cada una. No se permite la extrapolación de los resultados.

No todas las empresas están ubicadas en la misma etapa del ciclo de vida de las EF y no todas las empresas van a tener los mismos conflictos. Por lo que los resultados no van a poder generalizarse a una población.

De este modo, para el presente trabajo se decidió tomar tres empresas familiares: 2 ubicadas en la Provincia de Córdoba, de las cuales una está ubicada en la localidad de Villa Carlos Paz y la otra en capital; la tercera empresa se encuentra ubicada en la Provincia de Entre Ríos. El objetivo de esta selección es que puedan encuadrarse cada una en una etapa del ciclo de vida de este tipo de organizaciones, para que lo que sea representativo sea la etapa del ciclo de vida y no la empresa en sí.

La *unidad de análisis* son los conflictos, crisis y/o problemas que atraviesan las EF según la etapa del ciclo de vida en la cual se encuentren para proponer diversas herramientas que ayuden a superar los obstáculos y de este modo continuar con el desarrollo económico.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se utilizarán son:

Entrevista

Esta misma, como técnica, y una guía de preguntas abiertas como herramienta. Esta técnica es significativa y productiva al momento de recabar datos objetivos. Implica un intercambio de información que se efectúa cara a cara con el colaborador. Es

un canal de comunicación entre el analista y la organización; sirve para obtener información acerca de las necesidades y la manera de satisfacerlas, así como consejo y comprensión por parte del usuario para toda idea o método nuevo que se aplique. La entrevista, además, ofrece al analista una excelente oportunidad para establecer una corriente simpatía con el personal usuario, lo cual es fundamental en transcurso del estudio. (Scribano, 2008)

Ficha Técnica:

Diseño metodológico	Entrevista
Enfoque	Cualitativa
Instrumento	Entrevista semi-estructurada (con preguntas abiertas)
Unidad de análisis	Conflictos, crisis y/o problemas familiares que se manifiestan en la empresa.
Muestra	3

Revisión y análisis bibliográfico

La otra técnica que se implementará es la revisión y análisis bibliográfica. La bibliografía principal consultada será:

- Audisio, N. J. (2014). *La familia, una empresa hoy. Mañana...?: gestión, tradición y sucesión*. 1ª ed. Editorial: Brujas. Córdoba, Argentina.
- Doderó, S. (2013). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. 2ª ed. Editorial: El Ateneo. Argentina.
- Press, E. (2011). *Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia*. 1ª ed. Editorial: Granica. Argentina.

La elección de este instrumento permitió realizar el correspondiente análisis de la unidad de análisis del presente trabajo.

Ficha Técnica:

Instrumento de recolección datos	Revisión y análisis bibliográfica
Tipo de investigación	Descriptiva
Enfoque	Cualitativa
Unidad de análisis	Modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri (1982) Ciclo de Vida, Santiago Doderó (2013) Protocolo familiar.

2.5 Proceso metodológico

En primera instancia se realizó una recolección de bibliografía y documentos preliminares con el objetivo de conformar un respaldo bibliográfico suficiente para el análisis teórico del eje del trabajo.

A continuación, se elaboró el marco teórico que delimita el alcance del trabajo. En esta instancia, se desarrolló el Modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri (1982) y el Ciclo de Vida de las Empresas Familiares de Santiago Doderó (2013) que sirvieron de respaldo para el análisis práctico de los tres casos de empresas familiares.

En una segunda instancia se realizaron visitas a las empresas familiares, con el objetivo de relevar datos generales que hacen a su estructura, dimensión y tamaño, entre otros. En esta etapa la técnica de recolección de datos será una observación informal utilizando como herramienta el diario de campo para tomar nota.

A su vez, se realizó el proceso de entrevista con un responsable familiar que desempeña alguna función o tarea en la organización, no necesariamente requería que fuera propietario. La entrevista estuvo prevista que dure 60 minutos aproximadamente y tuvo como objetivo relevar datos que permitan identificar conflictos, crisis y/o problemas familiares que se manifiestan en la empresa.

Por último, se dio lugar al procesamiento y análisis de los datos para confeccionar el diagnóstico de las empresas donde se aplicó el Modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri (1982) y el Ciclo de Vida de las Empresas Familiares de Santiago Doderó (2013).

En el último capítulo, se presentan las herramientas que permitan a las EF enfrentar el gran desafío de superar las crisis presentes según la etapa del ciclo de vida en el que se encuentre cada empresa, haciendo énfasis en el protocolo familiar.

Capítulo 3

Capítulo 3: Proceso de Análisis

3.1 Presentación de las empresas

3.1.1 Pretensados S.A.

En enero de 1977, a poco tiempo de llegar desde Italia, Benedicto Elio Paschini, funda una sociedad que se dedica a la construcción de viviendas particulares.

Hoy en día, Estructuras Pretensa (nombre comercial) continúa la obra iniciada por su fundador, caracterizada por la excelencia en la calidad y en cumplimiento, ampliando el mercado a la construcción de Obras Públicas en un trabajo conjunto con Paschini Construcciones S.R.L. En la actualidad es una empresa de alcance nacional ubicada en Av. Camino a Pajas Blancas Km. 5 ½, en la localidad Córdoba Capital., que desde 1977 se dedica a la fabricación, transporte y montaje de estructuras premoldeadas y pretensadas de hormigón, a nivel nacional. Estas se utilizan en construcciones con diversos destinos (plantas industriales, complejos deportivos, silos, edificios administrativos, etc.).

Hoy con dos fábricas, en Córdoba y Buenos Aires, cuenta con una capacidad instalada para fabricar 15.000 m² mensuales, con una dotación permanente de 250 personas, modernos sistemas de producción, grúas de gran capacidad para el montaje y equipos propios que posibilitan transportar y montar piezas de hasta 31 mts., de longitud en cualquier punto del país.

Hasta la fecha, Estructuras Pretensa (nombre de fantasía) ha construido más de 1860 obras que significan superar el millón de metros cuadrados, ocupando un 33% del mercado a nivel Nacional.

Servicios

- ✓ Asesoramiento Técnico para el análisis de problemas de proyectos y orientación hacia soluciones óptimas y económicas, de acuerdo con plazos y costos exactos.

- ✓ Ingeniería Estructural realiza los planos de estructura, memoria de cálculo, y planos de fundaciones aun si el comprador decide realizarlas por cuenta propia.
- ✓ Montajes Especiales a través de equipos ampliamente capacitados para realizar todo tipo de montajes, aun los no convencionales, apoyados con un desarrollo de ingeniería de montaje de acabada experiencia, cubriendo de esta manera todas las necesidades ingenieriles y arquitectónicas de los clientes.
- ✓ Construcciones Civiles a través de la empresa asociada Paschini Construcciones S.R.L. que realiza las tareas de proyecto, movimientos de suelo, fundaciones, pisos, instalaciones, terminaciones, etc. logrando de esta manera, la solución total para el cliente, reducción de los tiempos de ejecución y mayor control al contratar más servicios con una sola empresa.

3.1.1.1 Visión, Misión y Valores

Visión

Alcanzar y mantener una posición de liderazgo entre las empresas de construcciones y servicios en el país, proyectando sus fortalezas al exterior.

Misión

Desarrollar actividades en todas las ramas del sector, compitiendo con los mejores y más capaces, como medio para acrecentar de manera constante sus recursos humanos y materiales.

Valores

Esta filosofía está basada en Valores que potencian el desarrollo integral de las personas, la preservación del ambiente, la seguridad, y las relaciones de la empresa con la comunidad.

3.1.2 Carrocerías Gross S.R.L.

Carrocerías Gross S.R.L. nació a manos de Guillermo Gross en el año 1942, comenzando con la orientación de sus saberes a los útiles de labranza. Fue así como de reparar y fabricar estos útiles, también incursionó en la reparación de llantas,

malacates y cubreras. Con el crecimiento de su actividad se animó a la fabricación de carros, carretones y el famoso carro ruso.

El fin de la segunda guerra mundial mostró un fuerte cambio tecnológico que obliga a la implementación de nuevas formas de trabajo y a cambios de materiales alternativos. Lo mismo sucede con el transporte rural, donde los carros a caballo se reemplazaron por pequeños camiones.

Para afrontar este cambio la empresa comenzó a realizar pequeños trabajos donde se dejaban viejos materiales para dar lugar a los nuevos, ocurriendo lo mismo con la tecnología implementada.

Con el seguir de los años el fundador decidió transformar su pequeña empresa en ese momento, en una carpintería metálica y comienza la fabricación de carrocerías para camiones.

En poco tiempo la fama de estas carrocerías inundó el mercado local dada su solidez y su buena terminación.

En la actualidad Carrocerías Gross S.R.L. es una empresa familiar, en Sucesión, dedicada al diseño y fabricación de carrocerías, semirremolques y acoplados.

Productos

- ✓ Acoplados. Tipos: baranda volcable; todo puertas; cerealero; mixto todo puertas; mixto cerealero; volcador vuelco bilateral; playo; acoplado tolva.
- ✓ Semirremolques. Tipos: sider; playo; baranda volcable
- ✓ Carrocerías.

La empresa brinda trabajo a 80 personas que forman parte del equipo de trabajo, divididos en personal de planta, administrativo, seguridad y limpieza.

La fábrica y oficinas comerciales están emplazadas en el Área Industrial de la ciudad de General Ramírez en la provincia de Entre Ríos, ubicada a 62 km al sureste de la ciudad de Paraná.

Hoy presentan con legítimo orgullo su moderna planta industrial de 5300 metros cuadrados instalada en el parque industrial.

3.1.2.1 Visión, Misión y Valores

Visión

Aspiramos a estar en la vanguardia de la fabricación de unidades para el transporte de carga y que, por medio de colaboradores responsables, educados y entrenados para el trabajo en equipo, podamos poner a los clientes un servicio de excelencia y una unidad con la mejor relación precio/prestación.

Misión

Diseñar, producir y comercializar Acoplados, Carrocerías y Semirremolques para el transporte de cargas, adaptados a las reales necesidades del cliente, brindando un servicio de postventa a lo largo de toda la vida de la unidad.

Valores

En nuestra empresa buscamos de forma sistemática y consciente, alcanzar nuestros metas basados en la ética, liderazgo, competencia y trabajo en equipo.

3.1.3 Puente Negro

Puente Negro es un complejo de hotel y cabañas que se fundó en 1977 con sólo siete habitaciones. Luego de un gran esfuerzo de sus dueños de ese momento, Carlos Fernández y Gladys Picatto, quienes compraron los terrenos en Villa del Lago (camino a Tanti) en la localidad de Villa Carlos Paz, comenzaron su sueño.

Una vez abierto el mismo comenzó funcionando como un motel, debido a su lejanía de la ciudad. Con el pasar del tiempo fueron comprando terrenos aledaños y ampliándose. Al mismo tiempo, fueron llegando sus hijos, Sergi, Marisa y Gabriela, quienes hoy se encuentran a cargo de la dirección del complejo.

Actualmente el hotel tiene 42 habitaciones, nueve cabañas, comedor con capacidad para todo el complejo, cancha de tenis, fútbol y vóley, dos piletas con solárium, un quincho grande y dos asadores más pequeños. El complejo se amplió sumando un parque con juegos para niños, espacios verdes y cocheras techadas.

El complejo apunta a crear un ambiente familiar y relajado, donde los integrantes puedan distenderse y descansar.

El hotel se encuentra abierto todo el año ya que su movimiento suele ser mas fluido, sobre todo los fines de semana.

Actualmente dispone de una dotación de 40 colaborador promedio que llevan adelante la gestión y el crecimiento de la empresa.

3.1.3.1 Misión, Visión y Valores

Misión

Ser la compañía más hospitalaria de la Provincia de Córdoba al crear experiencias sinceras para los huéspedes, oportunidades significativas para los miembros del equipo, alto valor para los propietarios y generar un impacto positivo en nuestras comunidades.

Visión

Ser reconocida como una empresa líder que ofrece calidad en la hospitalidad, experiencias única y servicio a todos sus clientes, en todo momento.

Valores

Entre ellos, se pueden mencionar:

- **Servicio al cliente:** atendiendo a cualquier pedido y requerimiento de los clientes.
- **Orden y limpieza:** aplicados para cada espacio y lugar del complejo.
- **Comunicación:** en tanto se toma la comunicación como un valor fundamental, se intenta que las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y con los clientes sea fluida y sincera.
- **Calidad:** se refiere a que se intenta que los productos o servicios ofrecidos sean de excelencia.

3.2 Análisis FODAs (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

3.2.1 Pretensados S.A.

Gráfico n° 2. Análisis FODA Pretensados S.A.



Fuente: Elaboración Propia.

A partir del análisis se puede decir que la empresa cuenta con importantes fortalezas para hacer frente a sus amenazas, por ejemplo contar con una gran capacidad productiva (como se indicó en la “historia y presentación” de Pretensados S.A.) permite ser competitivo en el mercado frente a sus competidores, el trabajo con la metodología de estructuras premoldeadas representa un procedimiento aplicado a la producción que ha existiendo desde hace tiempo, pero que en los últimos años ha tenido un crecimiento para las empresas que desarrollan este tipo de actividad y que está claro de su existencia en el desarrollo de obras públicas como puentes y pasarelas mediante ésta técnica.

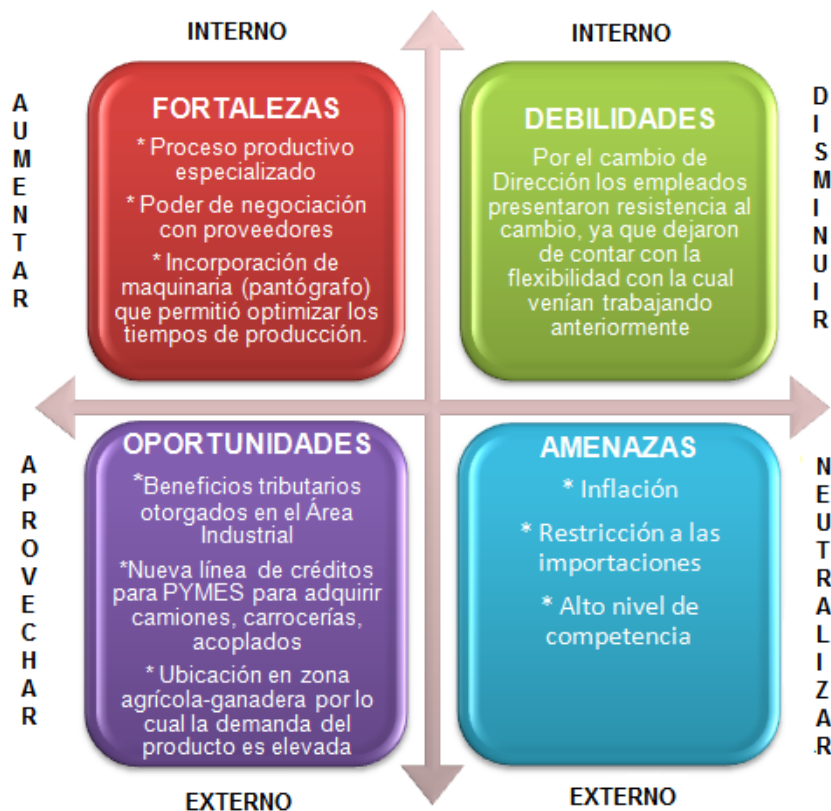
Su larga trayectoria en el mercado le ha permitido a Pretensados S.A. afianzar la relación con sus proveedores logrando importantes beneficios para el área

financiera de la empresa a través de acuerdos de cuentas corrientes con los mismos, por ejemplo.

Sus debilidades pueden convertirse en fortalezas, por ejemplo: para los problemas en los que falla el área de recursos humanos se puede acudir a capacitaciones rentadas dictadas por agentes externos a la empresa y para la baja presencia en el mercado, puede recurrir a la certificación de las Normas ISO 9000, permitiendo así fortalecer su imagen ante el mercado y adquirir una mejor posición en las licitaciones también. Y sin dejar de mencionar las oportunidades que ofrece el mercado podemos mencionar aquellas que le pueden permitir incrementar sus ingresos y seguir mejorando los demás aspectos necesarios dentro de la empresa, por ejemplo a nivel económico con el apoyo del gobierno mediante el incremento de la inversión en obras públicas y de construcción y a nivel organizacional a través del programa Plan Primer Pasos con la incorporación de jóvenes auxiliares que quieran adquirir experiencia laboral en diferentes área.

3.2.2 Carrocerías Gross S.R.L.

Gráfico n° 3. Análisis FODA Carrocerías Gross S.R.L.



Fuente: Elaboración Propia.

En resumen se dice que la empresa cuenta con importantes fortalezas para hacer frente a sus amenazas, tal vez no para superarlas pero si para tener un mejor desempeño frente a ellas. Como una de sus fortalezas se puede mencionar la reciente certificación de las Normas ISO 9001 que garantizan el desarrollo constante mediante el uso de un proceso de mejora continua, colocando a la empresa a la altura de sus principales competidores, Helvética y Hermann. La primera ubicada en la localidad de Cañada de Gómez (Santa Fe) y, la segunda en Gualeguaychú (Entre Ríos). Otra de sus fortalezas es la incorporación de nuevas tecnologías al proceso productivo, como la incorporación de pantógrafos que permite optimizar los tiempos de producción. Esta fortaleza le permite a la empresa hacer frente a la amenaza del mercado en el contexto inflacionario, reduciendo costos y tiempo de producción. También cuenta con una buena relación con sus proveedores locales, obteniendo beneficios como la compra en cuenta corriente de materia prima pagaderos a 30 días.

Respecto a las oportunidades del mercado, constantemente están analizando las posibilidades que brinda el entorno, por lo cual están próximos a incorporarse a la línea de Créditos para PYMES, otorgada por el Banco Nación, para la adquisición de unidades de transporte automotor de carga, nuevas, 0 Km., incluyendo chasis de camiones y remolques (acoplados y semiacoplados), todos de producción nacional. Esto a su vez permitirá mejorar sus debilidades y convertirlas en fortalezas.

En relación a las debilidades, el proceso de cambio por el cual atraviesa Carrocerías Gross S.R.L. en los últimos años, repercute en los empleados presentando resistencia y disconformidad, ya que dejaron de contar con la misma flexibilidad y dinamismo con el cual venían trabajando anteriormente. Otra de las debilidades con las que debe luchar es el bajo grado de profesionalización que tiene la empresa en algunos departamentos como Recursos Humanos, por la falta de un plan de capacitación y un programa de motivación al personal, las tareas de Logísticas las realiza el mismo responsable del área de Producción, lo cual sería más conveniente contar con una persona especializada en esta materia para poder encargarse de las actividades de logística, como abastecimiento, aprovisionamiento y distribución.

3.2.3 Puente Negro

Gráfico n° 4. Análisis FODA Puente Negro



Fuente: Elaboración Propia.

Puente Negro ha desarrollado fortalezas en relación a la prestación del servicio cubriendo la mayor cantidad de necesidades de los clientes, entre ellas: el horario flexible para el ingreso y la salida, las cocheras cubiertas y las opciones de formas de pago. Tiene una fuerte orientación al cliente, la principal área de funciones que tiene desarrollada es operaciones.

Estas fortalezas son las que le permite enfrentar las principales amenazas de mercado como el aumento generalizado de precios o la alta concentración de competencia en el mercado.

Aunque tiene una antigüedad de 44 años en el mercado, presenta debilidades acerca del desarrollo y crecimiento organizacional administrativo que no ha acompañado la antigüedad de la organización, entre las principales debilidades se

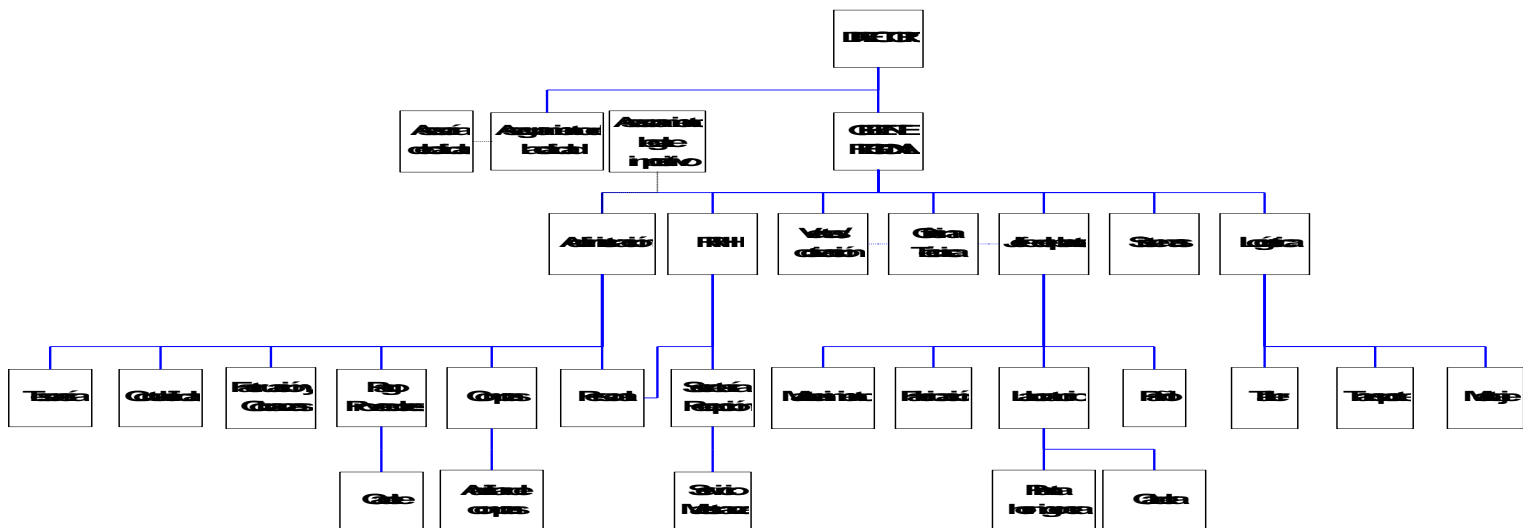
pueden mencionar: la falta de programas de mantenimiento preventivos para los artefactos y dispositivos de las habitaciones, entre ellos: secador de pelo, planchitas, planchas, televisores y ventiladores; la falta de utilización de los nuevos canales de comercialización como redes sociales (Facebook, YouTube, Instrgram, Twitter) no permiten a la empresa estar en la mente del consumidor en el momento oportuno. Estos canales nuevos ofrecen las ventajas de ser económicos y de tener un mayor grado de alcance.

Por suerte, existen una serie de oportunidades que ofrece el mercado para seguir adelante con buenas perspectivas de crecimiento y desarrollo económico del complejo, las actividades culturales ofrecen un atractivo que convierte en un punto turístico a la localidad de Villa Carlos Paz que muchas personas eligen, no sólo las que viven en Córdoba sino también otras provincias como Buenos Aires y Santa fe.

3.3 Estructura Organizacional de las empresas

3.3.1 Pretensados S.A.

Gráfico n° 5. Organigrama Pretensados S.A.



Fuente: Pretensados S.A., 2010

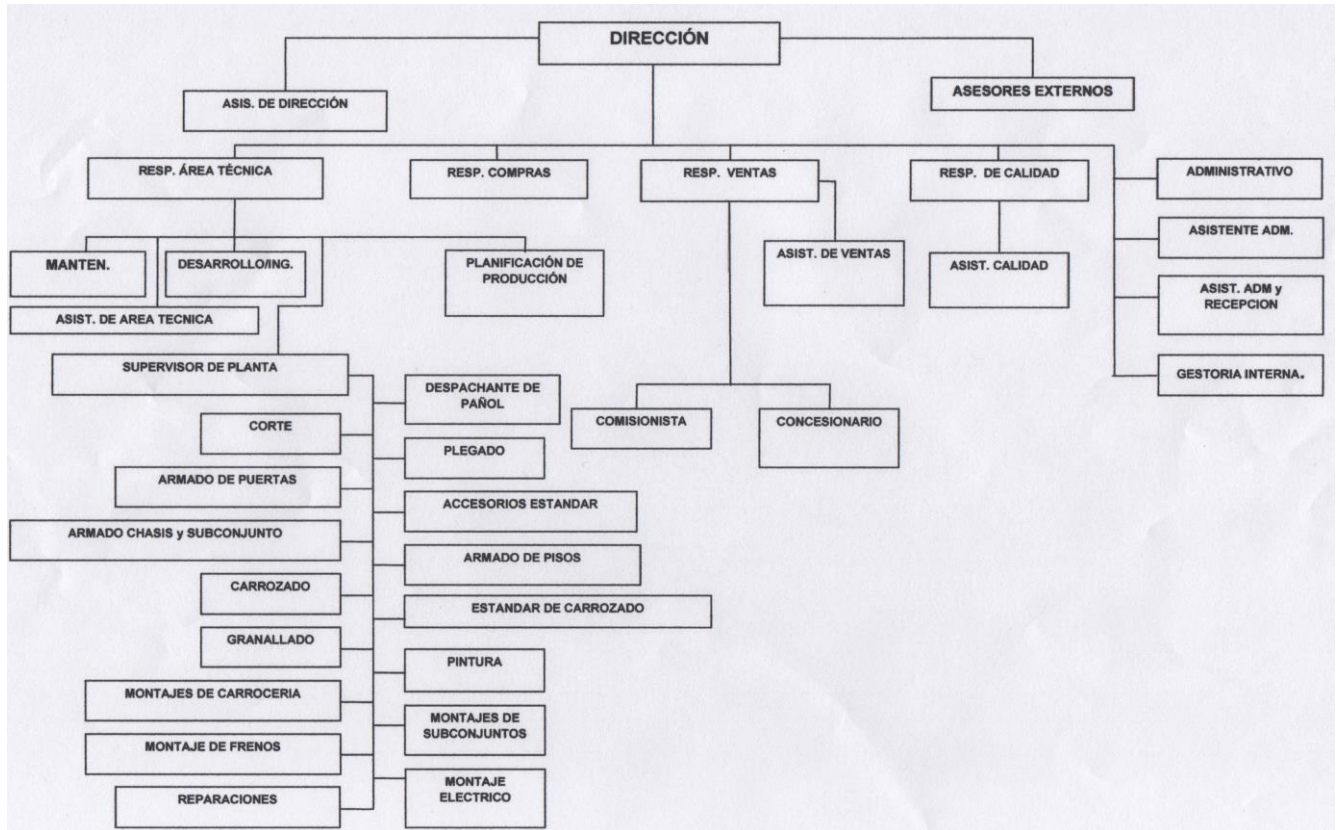
A partir del organigrama presentado de Pretensados S.A. y en base a las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin (en su libro "Organización de Empresas") y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones"), se dice que: **por su naturaleza** es un organigrama micro

administrativo, por corresponder a una sola *organización* refiriéndose a ella en forma global; **por su finalidad** indicamos que es informativo ya que diseñó con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas, lo que permite una visualización rápida y comprensible de las áreas que integran la empresa; **por su ámbito** es un organigrama general, ya que muestra los departamentos en forma global sin especificar los sub-departamentos que integran cada área, sirve para identificar las tareas que se realizan pero no contiene más especificaciones; **por su contenido** es integral, debido a que representa gráficamente las unidades administrativas por sus relaciones jerárquicas; **y por su presentación o disposición gráfica** es un organigrama horizontal compuesto por 5 niveles ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y se desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada hacia abajo, pero con una mayor especificación de las áreas de la empresa y no de los puestos y/o cargos de trabajo.

La **departamentalización** de Pretensados S.A. es por áreas, es un organigrama más bien chato que no tiene detallado ni descrito los puestos del nivel operativo.

3.3.2 Carrocerías Gross S.R.L.

Gráfico n° 6. Organigrama Carrocerías Gross S.R.L.



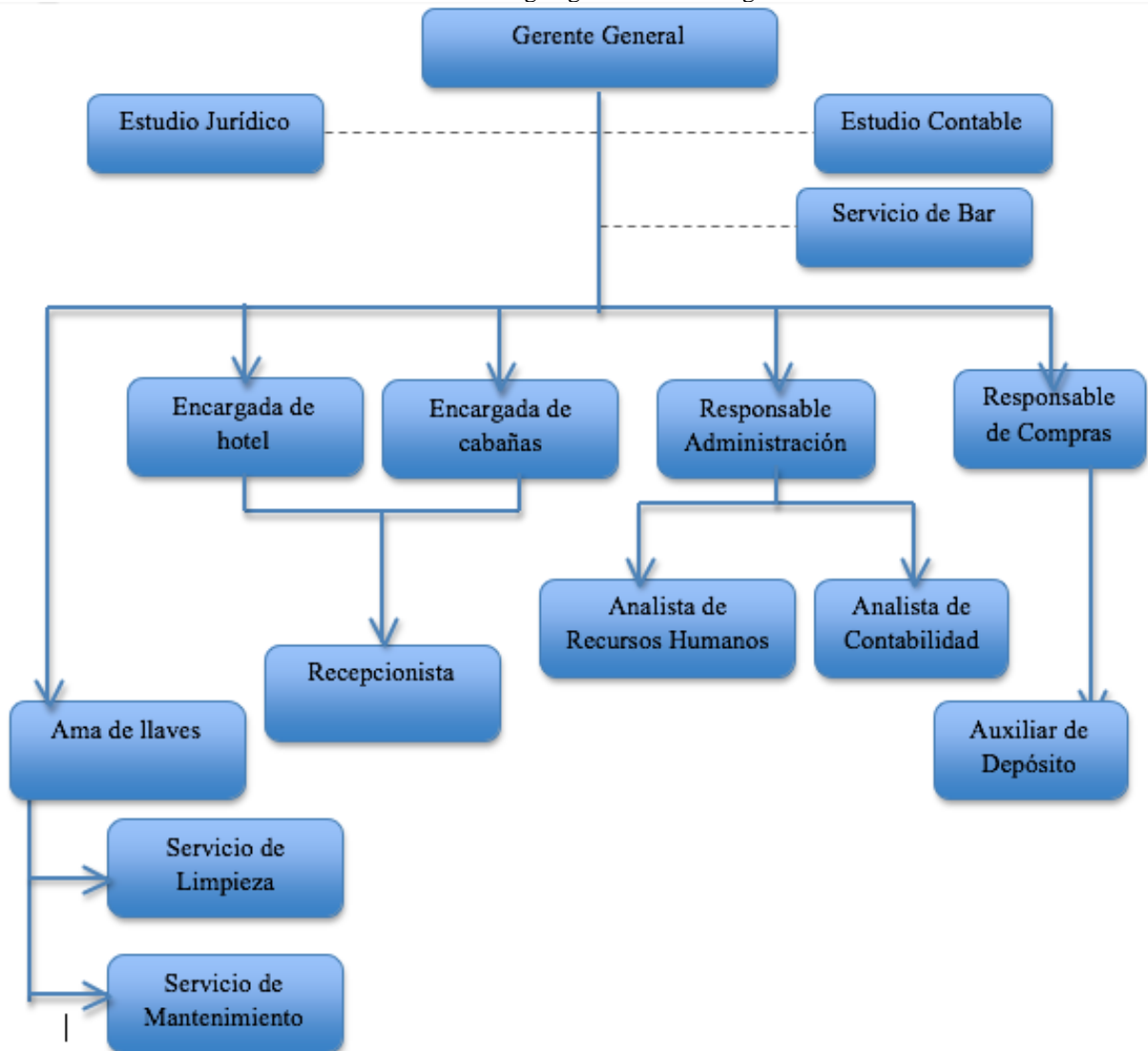
Fuente: Carrocerías Gross S.R.L., 2015

A continuación y siguiendo con las clasificaciones de los organigramas planteadas por Enrique B. Franklin (en su libro "Organización de Empresas") y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones"), se puede establecer que: **por su naturaleza** es un organigrama de tipo microadministrativo por corresponder a una sola organización; **por su finalidad** se indica que es informativo por ser diseñado con el propósito de que cualquier persona, interna o externa a la empresa, pueda entender la estructura organizativa que la integra; **por su ámbito** es un organigrama específico ya que muestra en forma particular la estructura de varios departamentos de la organización; **por su contenido** es integral, porque representa gráficamente las unidades administrativas por sus relaciones jerárquicas; y **por su presentación o disposición gráfica** es mixto porque combina una organización vertical con 14 niveles y horizontal para especificar y ampliar las tareas que se llevan a cabo dentro de la empresa.

La **departamentalización** que presenta esta organización es por funciones y puestos ya que el organigrama contiene el detalle y la descripción de los puestos y/o cargo por áreas.

3.3.3 Puente Negro

Gráfico n° 7. Organigrama Puente Negro



Fuente: Elaboración Propia.

En el caso de Puente Negro se puede establecer que: **por su naturaleza** es un organigrama de tipo microadministrativo por corresponder a una sola organización; **por su finalidad** se indica que es informativo por ser diseñado con el propósito de que cualquier persona, interna o externa a la empresa, pueda entender la estructura organizativa que la integra; **por su ámbito** es un organigrama específico ya que

muestra en forma particular la estructura de varios departamentos de la organización; **por su contenido** es integral, porque representa gráficamente las unidades administrativas por sus relaciones jerárquicas; **y por su presentación o disposición gráfica** es mixto porque combina una organización vertical con 8 niveles y horizontal para especificar y ampliar las tareas que se llevan a cabo dentro de la empresa.

Respecto a la **departamentalización** se puede observar que es por funciones y puestos ya que gráfico refleja el nombre de los distintos puestos de trabajo que hay dentro de la organización.

Por otro lado, y analizando los tres organigramas juntos es importante observar cómo a través de esta herramienta se puede tener una visión del tamaño de la organización determinado por su desarrollo estructural, Pretensados S.A. presenta un organigrama chato con el detalle de las áreas que componen la organización sin describir los niveles medios y bajos, mientras que Carrocerías Gross S.A. es la empresa más desarrollada entre las 3, tiene el detalle de las áreas y los puestos disponibles. Puente Negro es la empresa más pequeña de las tres, tiene identificado los puestos de trabajo, pero no las áreas principales, puede ser porque no las tiene desarrolladas, no están formalizadas o existen informalmente y falta organizarlas.

3.4 Etapa del ciclo de vida

Tomando como referencia las etapas del ciclo de vida que propone Santiago Doderó, a continuación se identifica en que etapa se encuentra cada empresa:

3.4.1 Pretensados S.A.

Estructuras Pretensa comenzó a funcionar en 1977, en Córdoba Capital en manos de su fundador. Él mismo, a sus 33 años de edad, se caracterizó por ser un emprendedor con confianza, objetivos claros y por llevar adelante los primeros años del negocio.

Como en todo negocio que da sus primeros pasos, al comienzo se focalizó en ser una empresa conocida en el mercado competitivo, cubriendo los costos necesarios para el funcionamiento de la empresa, sin obtener grandes ganancias para el propietario.

En esta primera etapa de nacimiento para la organización, también se lo ve acompañado por el crecimiento familiar, ya que el fundador decidió casarse con quien en ese momento era su novia de la adolescencia y con la cual ya tenía una pequeña pero consolidada familia acompañado por sus tres hijos de 15, 12 y 10 años. Al poco tiempo la familia se agranda con la llegada de su cuarto hijo.

Volviendo a la vida de la empresa, el fundador para una mejor especialización a lo largo de los 5 primeros años de vida de Pretensados S.A., se preocupó y ocupó de capacitarse en gestión administrativa empresarial con asesoramiento de profesionales, sin descuidar su especialización en ingeniería civil y arquitectura.

La situación económica que atravesaba el país en ese momento, allá por 1984, y la ausencia de globalización para el mercado nacional, ayudaron a que los primeros años de la empresa pudieran ser superados.

El grado de profesionalización en este punto fue bajo, debido a que todas las decisiones y responsabilidades eran del fundador, no se delegaban funciones y estaba todo centralizado en la cabecera de la organización. Esto se define también como “Paternalismo” en el estudio de las empresas familiares.

La segunda etapa comienza allá por 1984 con una compañía más consolidada, con una estructura de costos ya definida, y con la incorporación de recursos humanos a distintas áreas que requerían su departamentalización, como tesorería, pago a proveedores, y compras.

Esto conlleva a la apertura de nuevos conflictos a los que debe enfrentarse el fundador. En la empresa familiar, el conflicto puede provenir, tanto del círculo o ámbito de la familia, como de los otros dos grupos interesados en ella. Dependiendo del grupo en el que surja el conflicto y la forma y el grado en la que éste afecte al resto de los grupos, Juan Corona (2005) plantea tres diferentes niveles de conflicto:

Nivel 1: Conflictos que surgen en uno de los grupos pero que no se expanden a los otros. Nos referimos por ejemplo, a un problema que se desencadena en la familia, pero que no traspasa los límites de ésta, y por lo tanto, no tiene ninguna influencia sobre la empresa o sobre los grupos externos de interés.

Nivel 2: Conflictos en los que se ven involucrados dos de los grupos interesados en la empresa familiar. Este conflicto es sin duda más complejo y difícil de tratar que el punto anterior (nivel 1).

Nivel 3: Conflictos que implican a los tres grupos interesados en la empresa familiar. La empresa, la familia y los grupos de interés externos.

En esta etapa el dato relevante a destacar es la incorporación de su primer hijo a la empresa y la de su cuñado, a las áreas de compras y pago a proveedores respectivamente, su hijo como ayudante del encargado de compras por su baja experiencia, y su cuñado como encargado de pago a proveedores.

Las actividades se volvieron más complejas y demandaron mayor cantidad de personal tanto administrativo como operativo, es decir, la empresa siguió creciendo, las relaciones interpersonales se volvieron más complejas debido a que el padre era jefe y dueño en la empresa familiar pero era padre al finalizar la jornada laboral (conflictos nivel 1 y 2).

El fundador en éste período demostró que tiene muy buenas aptitudes para el liderazgo, al poder coordinar las tareas a desempeñar y los miembros de la empresa. Rescatamos una frase que dijo el fundador en una de las reuniones que pudimos tener con él: “la incorporación de mi familia a la empresa representó un crecimiento personal y profesional para mí”.

Cabe destacar también que para enfrentar estos nuevos desafíos su esposa formó parte de la empresa asumiendo un papel directivo y de control sobre las tareas desempeñadas por el resto del personal.

Problemas por la comunicación informal fue uno de los desafíos que tuvo que enfrentar el fundador, pero el haber podido detectar éste inconveniente fue el primer paso para solucionarlo. Concretamente el fundador manifestó que buscó el asesoramiento de profesionales en el tema que lo pudieran ayudar.

Otro de los obstáculos a los que debió enfrentarse el fundador es el detrimento de la profesionalización de la empresa familiar al presentar una estructura organizacional inadecuada por mantener acuerdos familiares que resultan ineficaces para los objetivos de ésta. Pero pudo resolver este problema al proponer un plan de profesionalización para la empresa, el cual consistía en la planificación de personal

capacitado y especializado, por lo menos con un miembro, para cada área de la empresa, esto ayudaría a elevar el grado de profesionalización de la empresa y permitiría a la delegación de responsabilidades y tareas para el fundador, otro de los puntos que nos marca la apertura de una nueva etapa.

La tercera etapa, como se vio en la unidad anterior, se llama “crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos”, para Pretensados S.A. esta etapa comenzó en el año 2006. A este tiempo su fundador tenía 52 años y en la empresa ya se habían incorporado el resto de los hijos, cada uno especializado en diferentes profesiones, ingeniería civil, arquitectura, administración de empresas y contabilidad.

Algo importante que sucedió fue el fallecimiento de uno de los hijos en un accidente automovilístico. Esto generó una gran crisis familiar y fue un golpe muy duro para el fundador. Se puede decir que su retiro fue algo obligado por la situación psicológica y emocional por la que tuvo que atravesar, la confianza en el resto de los hijos fue fundamental para atravesar la crisis de esta etapa.

Esto mismo que ocurrió despertó el espíritu emprendedor del resto de los hijos del fundador. Al ver la gran crisis por la que atravesaba su padre, los hijos demostraron toda su capacidad de gestión y la aplicaron en la empresa, pudiendo llevar el crecimiento de la misma por los siguientes años, en los cuales el fundador se ausentó para transitar el dolor. Aquí se puede observar como las crisis familiares tienen una alta incidencia en las EF. Incluso a nivel estructura organizacional tuvo sus efectos, representando otro desafío para los demás hijos, que se hacían cargo de la dirección, al tener que decidir quién se ocuparía de las tareas que quedaban vacantes y quién contaba con las capacidades y aptitudes del puesto. Con esto se acudió a realizar diversos cambios estructurales organizaciones en la empresa.

Acompañando al crecimiento familiar los hijos se concentraron en llevar adelante la empresa de su padre ampliando nuevos horizontes económicos, es decir, invirtiendo en nuevos proyectos de negocio. Es importante que las empresas de este tipo reconozcan oportunidades de mercado para acompañar el crecimiento de la familia (nueras, yernos, nietos), el cual conlleva mayor necesidad de liquidez; ocurre que los núcleos familiares que viven de lo producido por la empresa familiar cada vez son más y no suele ser proporcional al crecimiento de la empresa, y con la inversión

en nuevas unidades de negocios se garantiza la continuidad de la EF y la subsistencia económica de las familias.

Llegando a la actualidad, se ha registrado las primeras incorporaciones de nietos a la organización. A su vez, el fundador pudo reincorporarse a la empresa para poder transmitir a sus hijos su experiencia y su capacidad de gestión. Para la nueva etapa, Estructuras Pretensa se podría prepara utilizando una de las herramientas que ofrece la administración de este tipo de organizaciones que es el Protocolo Familiar (herramienta que se desarrollará en el capítulo siguiente). Esto les permitirá conservar el vínculo familiar y seguir adelante con la empresa, a medida que se sigan incorporando los familiares.

3.4.2 Carrocerías Gross S.R.L.

La empresa fue fundada en 1969 por el señor Guillermo Gross (33), casado con María (27) con la cual tenían siete hijos, cinco varones y dos mujeres. En los comienzos de la fábrica, Guillermo trabajaba junto a tres de sus siete hijos, Carlos, Emilio y Diego.

Guillermo era una persona muy emprendedora, comprometida con lo que hacía, se encargaba de idear las tareas a realizar, del abastecimiento, aprovisionamiento y distribución; sus hijos seguían sus ordenes, todo bajo su control y supervisión ya que no delegaba ninguna tarea. Aquí podemos encontrar muchas de las características de un caso de “Paternalismo” que se desarrolla en las empresas de este tipo.

Esta metodología fue útil los primeros años, pero con el transcurso del tiempo y, a medida que los hijos fueron creciendo y discrepando de su manejo, comenzaron a presentarse los primeros conflictos, ya que la idea de Guillermo era trabajar y guardar el dinero, sin invertir, cubriendo solo las necesidades básicas de alimento y vestimenta para su familia.

En 1980 el fundador decide constituir una S.R.L. junto a sus tres hijos con los cuales ya venía trabajando hasta ese momento, con dos objetivos por cumplir: primero para pasar de ser una empresa unipersonal a una sociedad de responsabilidad limitada, y segundo para comenzar a delegar responsabilidades en sus hijos.

En esta etapa, la profesionalización no estaba presente, debido a que el Sr. Guillermo no termino sus estudios primarios y las tareas que realizaba eran de oficio.

Analizando la segunda etapa del ciclo de vida de Gross observamos que Guillermo no desarrollo las competencias necesarias que demanda esta fase para liderar un equipo, continuo centralizando tareas, decisiones y responsabilidades, es por esto por lo que uno de sus hijos, decide separarse de la sociedad, al no estar de acuerdo con la gestión de su padre. Como consecuencia de esto, Carlos, vende su parte de la fábrica a sus hermanos.

La fábrica continuo creciendo, Guillermo comienza a delegar en Emilio el manejo de la empresa, dedicando su tiempo a hacer lo que más le gusta: estar en el taller, entre máquinas y operarios. Emilio se caracterizaba por su capacidad de liderazgo, los empleados lo respetaban, era una persona muy organizada y con una visión clara del futuro. A nivel teórico desarrollamos que la segunda etapa se denomina “crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador”, si bien observamos que Guillermo no contaba con estas aptitudes, supo ver en la figura de su hijo las competencias necesarias, de liderar un equipo, lograr una estructura funcional y asignar tareas, pudiendo comunicar a su gente la misión con tal eficacia que logro en ellos un fuerte sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

Todo parecía funcionar sobre ruedas hasta que se presenta una nueva crisis, Ricardo el menor de los siete hijos, comienza a mostrarse muy molesto por la confianza delegada en Emilio, esto provoca que reclame su incorporación a la empresa como empleado, pedido ante el cual su padre accede. En esta etapa, abundan los celos, la envidia, el objetivo que se perseguía era saber quien tenía más y quien tenía menos, perdiendo el foco en la empresa y prevaleciendo los conflictos familiares. Este sentimiento se expandió a otros miembros de la familia, la esposa de Diego comenzó a involucrarse sembrando en su marido dudas sobre la administración llevaba a cabo por Emilio. De la misma manera, Angélica esposa de Emilio, comienza a recomendarle que compre la parte de la empresa de Diego y su padre. Así fue, que llego a un acuerdo con Diego y efectiviza la compra de su parte, quedando como únicos propietarios Guillermo y Emilio.

Ricardo, continuaba trabajando y haciendo todo lo posible para que el fundador le ceda su parte; ante este panorama Angélica hace todo lo posible para que Emilio compre la parte de su padre, pero él no pudo tomar esta decisión ya que consideraba que la fábrica era su vida.

A comienzos de 1997 Guillermo muere, su parte de la empresa ingresa en sucesión para su esposa y sus siete hijos, las hermanas mujeres y su madre le ceden a Emilio su parte y, con el resto de los hermanos realiza acuerdos de pago.

En enero del año 2000 fallece Emilio, su mujer Angélica y sus dos hijos, Diego (16) y Julieta (15), quienes hasta aquí no se habían involucrado en la empresa, tuvieron que tomar la decisión de vender o continuar.

En ese momento, Angélica se dedicaba a la docencia especializada en Ciencias Económicas, por la tarde, trabajaba en la ferretería de su padre y, si bien no tenía experiencia en la empresa, conocía muy bien los insumos y materia prima que requería la fabricación de una carrocería; a esto se sumaba su pasión por la contabilidad y sobre todo el vínculo afectivo que la unía con su esposo, lo cual no hizo dudar su decisión de continuar con la fábrica.

La primera decisión que tomo fue recurrir a profesionales que la asesoraran, Contadores, Abogados, Ingenieros que le permitieran obtener un diagnóstico de la situación de la empresa. Los primeros años no fueron fáciles, la crisis del 2001 acentuó el panorama negativo en el cual se encontraban. En los años siguientes y gracias a la reactivación de la economía del país, la fábrica comenzó a crecer, llegaron a tener 64 empleados e incorporaron profesionales en distintas áreas. Diego, el hijo mayor de Angélica y Emilio, dejó sus estudios y comenzó a trabajar con ella.

Hoy dejaron de lado aquellos tiempos conflictivos, pudieron lograr un equilibrio económico y financiero para la empresa. En la actualidad, la propiedad está en manos de Angélica (50%), Diego (25%) y Julieta (25%), quienes se preocupan y ocupan en el día a día de utilizar todas las herramientas que estén a su disposición para nunca tener que pasar nuevamente por todos los problemas familiares por los que pasó la empresa, es por ello que realizan cursos en temas relacionados a EF y trabajan con profesionales capacitados en el tema.

3.4.3 Puente Negro

La primera etapa del ciclo de vida de Puente Negro comenzó en el año 1977 con el inicio de la actividad de la empresa. En esta etapa su fundador el señor, Carlos Fernández, estuvo acompañado por su esposa Gladys Picatto, con la cual tenían dos hijos: Sergi (7) y Marisa (5).

El impulso, las ganas y la experiencia del fundador marcaron los inicios de la empresa, con sólo 7 habitaciones, la visión emprendedora de Carlos se enfocó en la expansión y crecimiento estructural del establecimiento.

Los primeros años de la empresa fueron duros, las ganancias eran mínimas pero la confianza en la rentabilidad del negocio, según la declaración de su fundador, lo mantuvo firme.

Con el pasar de los años las ganancias se utilizaron para comprar terrenos aledaños. La buena comunicación entre Gladys y Carlos ayudó al desarrollo y crecimiento del negocio.

El trabajo fue propio con la colaboración de 2 empleadas, el pilar de la empresa era el área de operaciones, y las principales tareas que se realizaron eran: lavado, limpieza y mantenimiento.

La primera crisis está marcada por el comienzo de la segunda etapa cuando nace la tercera hija Gabriela y Gladys decide retirarse de la empresa. En este momento, Carlos se encontró solo a cargo de la dirección y gestión del hotel, el aumento de la actividad de la empresa comenzó a demandar mayor capacidad para el fundador, pero gracias a su organización, estructuración y coordinación logró llevar adelante esta crisis.

Como estrategias de negocios Carlos vio la oportunidad de celebrar convenios con diferentes actividades y puntos culturales de la localidad de Villa Carlos Paz, como ser cines y teatros, lo cual ayudó a la continuidad y crecimiento de la organización.

Tareas y actividades relacionadas con la administración, como, por ejemplo: compras, pago a proveedores, recepción, contabilidad y administración de personal comenzaron a tomar relevancia.

En esta etapa el hotel ya había logrado contar con la colaboración de 25 personas. También se realizó una inversión para instalar una pileta y otras áreas de recreación.

La presencia del fundador ya no podía estar en todos lados, la familia había decidido acompañar a Carlos en el día a día laboral del hotel, pero convivir con la familia y el trabajo en el mismo espacio físico fue algo complicado.

El mismo Carlos en su declaración cuenta que le costó mucho delegar tareas y responsabilidades, pero se siente orgulloso de haber tomado esa decisión. Con hijos más grandes e independientes decidió darles mayor participación en la gestión del hotel, de este modo se marcó el fin de la segunda etapa y comienzo de la tercera.

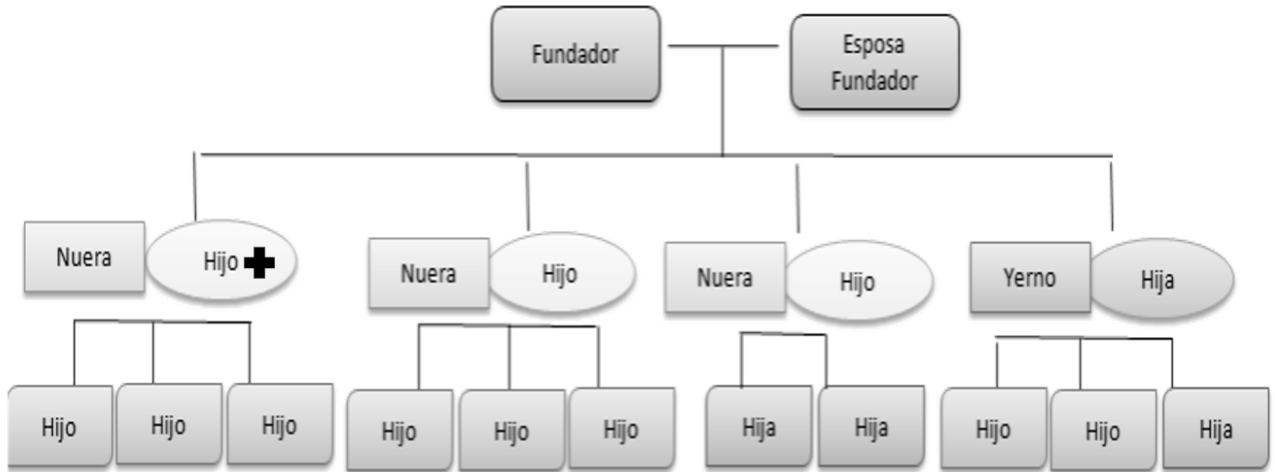
La relación con sus hijos era buena, pero la metodología de trabajo, la relación con los colaboradores, los cambios del contexto externo en el enfoque cultural, económico y laboral dejaron obsoleta la visión de Carlos y generaron varios conflictos con sus hijos. Las reuniones se tornaron pesadas y conflictivas pero el valor de la familia seguía sosteniendo la unión. El asesoramiento externo de profesionales en la gestión organizacional, como ser contadores públicos y abogados, ayudó a transitar estos años de la vida de la empresa.

En la actualidad, los puestos de trabajo que cubre cada familiar directo son: Carlos como propietario, pero sin funciones dentro de la empresa, Sergi como propietario y Director General, Marisa como propietaria y como Responsable de Administración, Gabriela como propietaria, pero sin funciones en el hotel y una nieta como analista de administración, pero no es propietaria.

3.5 Modelo de los tres círculos de David y Tagiuri

3.5.1 Pretensados S.A.

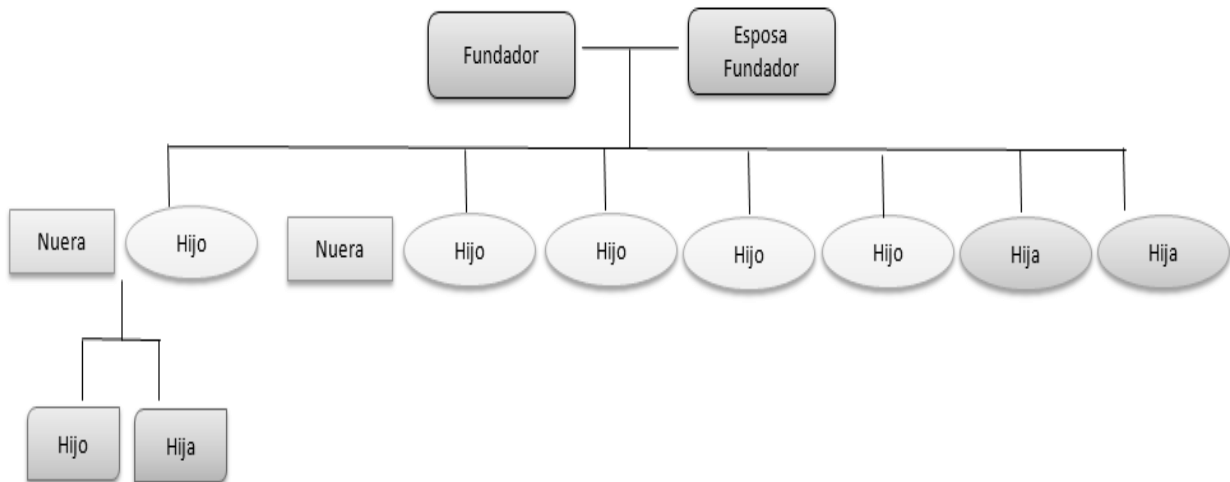
Gráfico n° 8. Modelo de los tres círculos Pretensados S.A.



Fuente: Elaboración Propia.

3.5.2 Carrocerías Gross S.R.L.

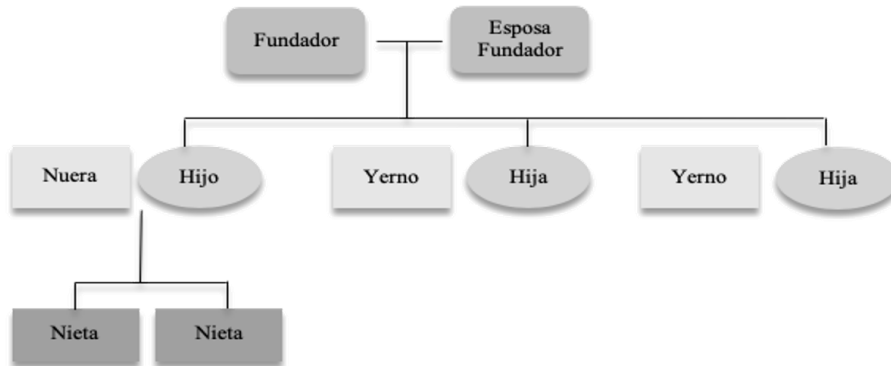
Gráfico n° 9. Modelo de los tres círculos Carrocerías Gross S.R.L.



Fuente: Elaboración Propia.

3.5.3 Puente Negro

Gráfico n° 10. Modelo de los tres círculos Puente Negro



Fuente: Elaboración Propia.

3.5.4 Análisis

DETALLE CIRCULOS	CANTIDAD INTEGRANTES		
	CARROCERIAS GROSS S.R.L.	PRETENSADOS S.A.	PUENTE NEGRO
1. Miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa;	6	11	3
2. Propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa;	0	0	0
3. Empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios;	80	250	40
4. Miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa;	1	0	3
5. Miembros que no son de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa;	0	0	0
6. Miembros que no son propietarios, que son miembros de la familia y trabajan en la empresa;	1	2	1
7. Miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.	2	6	2

En comparación de las tres empresas se puede llegar a las siguientes consideraciones:

- En relación con los miembros de la familia, que no son propietarios y que no trabajan en la empresa, Carrocerías Gross S.R.L. posee 6 miembros integrados por los hijos que actualmente ya no forman parte propietaria de la empresa y que ya no trabajan tampoco en la organización. Pretensados S.A.,

cuenta con 12 integrados por los nietos del fundador, que todavía no son propietarios y que no trabajan en la empresa por ser menores de edad. Por último, Puente Negro tiene 3 miembros integrados por una nuera, que por decisión propia eligió no trabajar en el hotel y dos nietos que no tienen la edad suficiente para trabajar en la organización.

En este punto se puede observar como distintas realidades se pueden analizar a través de una misma técnica, como el Modelo de Tagiuri y Davis que se plantea en el trabajo.

- Los Propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y que no trabajan en la empresa, no poseen ninguna de las tres empresas; y en consecuencia de ello tampoco poseen miembros que no sean de la familia, que sean propietarios y que trabajen en la empresa. Es decir, en otras palabras, ninguna de las tres empresas posee Socios, ni Accionistas que no sea parte de la familia y que tampoco trabajen en la empresa.

- Carrocerías Gross S.R.L. posee 80 empleados en relación de dependencia bajo contrato por tiempo indeterminado, y Pretensados S.A. cuentan con 250 empleados en las mismas condiciones laborales. Por último, Puente Negro dispone de 40 colaboradores, pero tiene picos de 65 en épocas de temporadas alta.

Esta diferencia se debe al tipo de actividad que realiza cada empresa. La construcción requiere siempre más mano de obra por las actividades de albañilería a realizar, mientras que una empresa industrial siempre cuenta con una dotación mayor de maquinaria para los procesos productivos trabajando en serie. A su vez, el tamaño de la empresa también determina la cantidad de colaboradores, es por ello, que Puente Negro al ser la más pequeña de las tres es la que menos colaboradores tiene.

Este punto del modelo de los tres círculos muestra la cantidad de personas que no tiene incidencia en la toma de decisiones de la organización, por lo cual no genera ni corren riesgo de conflicto familia-empresa.

- Los miembros de la familia, que son propietarios pero que no trabajan en la empresa, en el caso de Carrocerías Gross S.R.L. tiene sólo un miembro

que es la nieta del fundador, la cual decidió por razones personales no trabajar en la empresa, pero si ser propietaria de esta. Por otro lado, Pretensados S.A., posee dos miembros en este subgrupo, integrado por dos de sus hijos.

Por último, Puente Negro tiene 3 miembros integrados por el fundador, su esposa y una hija.

Este grupo de integrantes no tiene incidencia en la gestión diaria de la organización para el caso de las tres empresas.

- Respecto a miembros que no son propietarios, que son miembros de la familia y que trabajen en la empresa, Carrocerías Gross S.R.L. cuenta con un sobrino político por parte de su esposa, el cual actualmente es encargado del departamento de Compras. En Pretensados S.A. bajo este subgrupo trabaja el hermano de la esposa del fundador, es decir, su cuñado, y un sobrino político también. Por último, en Puente Negro trabaja 1 yerno como encargado de Mantenimiento.

- Miembros de la familia, que sean propietarios y que trabajen en la empresa, en el caso de Carrocerías Gross S.R.L. tiene 2 miembros, la nuera del fundador y un nieto varón, ambos madre e hijo respectivamente, los cual llevan actualmente a cargo la dirección de la empresa. En Pretensados S.A. hay 6 miembros, integrado por los hijos del fundador, la esposa del fundador y un nieto. Por último, en Puente Negro tienen a cargo la dirección y gestión de la organización el hijo varón y una de las hijas mujer del fundador.

Este es uno de los puntos más importantes en el análisis del modelo de los tres círculos porque identifica el punto de conflicto en las empresas familiares al registrar las personas que son familiares y que son propietarias y que trabajar en la empresa, por lo cual comparten mucho tiempo como compañeros de trabajo y como familia poniendo en riesgo la buena dirección y gestión de la empresa.

Comparando realidades, uno podría pensar que una empresa que posee tantos miembros familiares como es el caso de Pretensados S.A. debería ser más conflictiva o más difícil de organizar que el caso de Carrocerías Gross S.R.L. o Puente Negro, pero esto no siempre es así, de acuerdo con el estudio para el

presente trabajo se puede establecer que en las EF lo importante no es la cantidad de miembros familiares que posea cada empresa sino la calidad de los vínculos que existan entre los miembros. Puede existir una empresa que posea muchos familiares como el caso de Pretensados S.A. pero que posea buenos vínculos familiares dando la posibilidad a que participen en ella la mayor cantidad de miembros de la familia que se pueda, ayudando además a superar los conflictos que se presentan a lo largo de la vida de la organización; como así también está el caso de Carrocerías Gross S.A. la cual no es una familia numerosa pero que no posee estrechos vínculos familiares, lo que repercute directamente en la empresa entorpeciendo la administración y poniendo en riesgo la existencia de la misma.

Por otro lado, Puente Negro es una empresa chica con una familia pequeña, es el ejemplo que de una buena comunicación se pueden construir vínculos sólidos, aunque no significa que no existan conflictos.

Por último, existen y es importante tener presente que en el caso de las EF se dispone de herramientas para regular los vínculos familiares disminuyendo el riesgo de conflictos que ponen en riesgo la gestión y dirección de la organización. No tienen valor legal pero el compromiso y significación de los miembros que firman el acuerdo determina el valor que tendrá.

Capítulo 4

Capítulo 4: Propuesta de intervención

A continuación, se presentan una serie de herramientas, que proponen los autores Press (2011) y Doderó (2012), que permiten ayudar a las empresas familiares a gestionar desde una visión estructurada y estratégica los conflictos familiares que ponen en riesgo la vida de la empresa.

4.1 Consejo de Familia

Un consejo de familia es un tipo de órgano de gobierno que se utiliza para poder llevar adelante procesos de discusión, así como de toma de decisiones ordenados y eficiente. Aquí se pueden establecer bases sólidas para el futuro, este órgano sirve como espacio de debate de las distintas cuestiones que, desde la familia, pueden llegar a influir en la marcha de la empresa.

La elección de la constitución de este órgano depende del número de miembros que constituyen la familia. No es lo mismo familias de tres o cuatro personas que otra de diez, doce o veinte miembros. Cuando la familia tiene un número de miembros que requiere un sistema formal de gobierno se puede recurrir al Consejo de Familia, como es el caso de Carrocerías Gross S.R.L.

La base del Consejo de Familia es algo tan simple como una reunión familia y puede ser muy provechoso para una empresa. En contenido, consiste en una reunión periódica, de frecuencia a determinar por cada familia. La reunión incluye a todos los miembros de la familia, trabajen o no en la empresa, para conversar sobre cómo van las cosas, en qué se ha avanzado, qué debe corregirse, revisar responsabilidades de áreas y definir las cuestiones importantes que trascienden la gestión cotidiana.

Su propósito es establecer un espacio en el que los parientes puedan expresar sus necesidades y expectativas respecto de la empresa, y establecer políticas para preservar a largo plazo los intereses de la familia. De esta manera, se están normalizando las vías de participación de la familia en la empresa, además de construir un modelo que facilite el funcionamiento posterior con el objetivo de su subsistencia. En la misma dirección, otro efecto del consejo de familia es que fortalece el sentimiento de pertenencia.

4.1.1 Miembros del Consejo de Familia

Para que cumpla su función, es necesario que al Consejo de Familia acudan todos los miembros de la familia: los que trabajan en la empresa y los que no, los accionistas, los futuros accionistas, los familiares políticos, etc. El único límite sería la edad mínima que se estipule (es recomendable que se participe desde los 18 años).

En cuanto a la participación de los miembros de la familia que no trabajan en la empresa, suele haber bastantes reparos, sobre todo respecto de las mujeres (esposas, hijas, hermanas, cuñadas, sobrinas) y de la familia política (cuñada/os, nueras, yernos).

Es un error pensar que únicamente influyen en la empresa los miembros de la familia que trabajan en ella y dejar de lado a los que solo son propietarios, o futuros propietarios, o tengan un interés político, etc.

Diferentes autores plantean que la constitución del Consejo de Familia básicamente con dos perspectivas: la primera aboga porque en las reuniones participen solo los adultos y familia de sangre (orientada a cuidar la confidencialidad), y la segunda, porque participen todos, incluidos los adolescentes y cónyuges (después de todo, estas personas son afectadas directamente por lo que sucede en la empresa y es bueno que conozcan, de primera mano, lo que se discute). También es interesante escuchar lo que pueden aportar.

Como se vio en el capítulo del marco teórico, el desarrollo de una empresa familiar se da a través de un proceso que se extiende en el tiempo. Todo comienza con un emprendedor que quiere desarrollar un proyecto independiente y la familia acompaña; luego se integra. Como las nuevas generaciones han vivido poco ese proceso es importante compartir y transmitir cómo se fue gestando la empresa familiar, cuál fue y es su papel de la familia, por un lado, y de la empresa, por el otro: son espacios diferentes, con fines y necesidades dispares que claramente interactúan en forma indisoluble.

Esa es la función del Consejo de Familia: es el lugar donde se pueden expresar los puntos de vista de cada uno sobre la empresa, para contestar las preguntas y escuchar las dudas y aportes de las nuevas generaciones, para tratar temas que se encuentren en ese punto de intersecciones, como la transición de la dirección, la

formación de las nuevas generaciones, los sistemas de solidaridad familia, la incursión de familiares en la empresa.

4.1.2 Metodologías de las reuniones

En primer lugar, es útil establecer una periodicidad: al menos una vez por año ya que no son útiles cuando se pretende hacerlas cotidianas porque se desvalorizan y pierden su esencia, ni tampoco distanciadas en el tiempo cuando las circunstancias entre una y otra pudieran haber variado sustancialmente.

Además, es importante establecer un lugar que sea confortable: todos los presentes deben sentirse cómodos. Si la empresa no cuenta con un sitio apropiado es recomendable realizar las reuniones en un lugar que no sea la vivienda de ninguno de los miembros de la familia, de esta forma se evita las responsabilidades de anfitrión y huéspedes y la tentación de caer en una reunión social.

En el caso de haber varias ramas de la familia es recomendable que alguien, con preferencia el familiar de más edad se contacte con un representante de cada una de ellas, convoque y ratifique la importancia de la presencia de todos.

Una vez establecidas las pautas, se debe garantizar que mantenga su sentido propio y no se diluya en insistencias, largos discursos o largas discusiones. Para eso, es importante consensuar, con anticipación, un orden del día con los temas que serán tratados y que servirá como guía para el desarrollo de la reunión.

Para ciertas, familias, es recomendable la participación de un coordinador externo, una persona de confianza de toda la familia, con las funciones de llevar ordenadamente el tratamiento de los puntos determinados, facilitar la participación de todos, aun la de aquellos más callados o retraídos. Es importante que, en estas reuniones, todos y cada uno escuchen de voz de los y la suya propia, que se promuevan consensos y acuerdos.

4.1.3 Funciones del Consejo de Familia

Las funciones del Consejo de Familia son:

- Educar: formar a los miembros de la familia en asuntos de dirección, de administración de la empresa familiar, como accionistas responsables y guardianes del patrimonio familiar.
- Conciliar: buscar la unidad y la armonía en la familia, prevenir conflictos, sostener valores.
- Definir políticas (estrategias y objetivos): normas y reglas que reflejen los acuerdos internos con respecto a temas fundamentales relacionados con la empresa, la propiedad y la familia.

4.2 Consejo de Administración

Otra de las herramientas, es la creación de un Consejo de Administración. Este órgano suele estar formado por profesionales independientes que, de una manera u otra, están vinculados a la empresa: contadores, abogados, asesores comerciales, consultores especialistas en empresas familiares. Suele existir en las grandes empresas o en las que cuenten con un número importante de familiares o en las que ya es la tercera generación la que está a cargo.

4.2.1 Funciones

Las funciones del consejo de administración no son las de tomar decisiones, privativas de la familia, sino las de aconsejar líneas de acción, sugerir caminos para que las nuevas generaciones obtengan una formación con un alto grado de profesionalidad, competencia y responsabilidad. De acuerdo con las necesidades específicas de la empresa, los consejeros actúan como proveedores de información, promuevan discusiones abiertas, ayudan a los familiares a llegar a una visión adecuada de la relación existentes entre la familia y la empresa, promueven el establecimiento de un protocolo familiar, colaboración con el consejo de administración y asisten a los líderes familiares en el diseño del programa de formación de los candidatos a asumir la dirección de la empresa, así como a sugerir el procedimiento más adecuado para elegir al candidato.

4.3 Profesionalización

Para el caso de empresas pequeñas y familias pequeñas, como es el caso de Puente Negro, existe la opción de Profesionalización.

Es frecuente que se dé por sentado que si una persona formó una empresa familiar está capacitada para dirigirla. Posiblemente, en algunos aspectos, sea así ya que la mayoría de las empresas familiares surgen del espíritu emprendedor de un profesional, de un artesano, de un técnico; de alguien que sabía hacer algo o tenía ideas de cómo había que hacerlo y le destina muchas horas de trabajo y mucho sacrificio. Sin embargo, el conocimiento del “oficio” no significa automáticamente que se sepa dirigir, en el sentido de liderar un grupo de personas, administrar, planificar, establecer políticas y diseñar estrategias.

Para la gestión estratégica, en un mercado con un alto grado de competitividad, ya no alcanza con el ímpetu y el espíritu emprendedor del fundador, la motivación, el entusiasmo, “el oficio” y la experiencia, sobre todo si la idea es incorporar nuevas generaciones que no participaron de ese proceso inicial. Este nuevo siglo no permite el lujo de dirigir una empresa sin formación profesional.

Cuando una empresa crece, en primer lugar, se tiene en cuenta a los integrantes de la familia para que trabajen en ella, sin considerar la posibilidad de traer personas ajenas, pero con experiencia. Se suele incorporar a los hijos de los dueños y otros parientes sin reparar en sus competencias y habilidades, ni en las necesidades del negocio, y a veces sin que ellos siquiera hayan mostrado interés en formar parte de la empresa.

La preparación de los miembros de la familia es clave para mejorar las posibilidades de sobrevivida y el traspaso a la próxima generación.

En los casos de empresas en expansión, como por ejemplo el caso de Puente Negro, no basta con los miembros de la familiar para cubrir los puestos directivos. El aumento de complejidad en lo organizativo y administrativo, y el avance tecnológico continuo hacen que la especialización sea una demanda creciente y exige la contratación de gente experta en alguna área determinada. Cuando los puestos no pueden ser cubiertos por familiares, la empresa se ve obligada a importar capital humano. Las empresas de éxito incorporan personas que acrediten formación y

experiencia, los tratan profesionalmente, les pagan bien y les ofrecen incentivos para retenerlos. A pesar de todo, esto último no es un tema sencillo: muchas de las empresas familiares son pymes y las posibilidades de hacer carrera tiene ciertas limitaciones por la participación de los miembros de la familia en los puestos directivos. En las empresas grandes, en cambio, es común que la gestión no esté en manos de la familia empresaria por lo que es mayor la posibilidad de hacer carrera y acceder a cargos directivos para el personal externo.

Existen dos opciones de profesionalización para una empresa familiar: una primera opción es la formación y preparación de los miembros de la familia, la capacitación para ocupar puestos directivos, y una segunda opción es la contratación de profesionales para puestos directivos.

Es por ello, que la propuesta para Puente Negro es comenzar con un programa de formación profesional, en el ámbito administrativo, para los integrantes de la familia y el nivel medio de su estructura organizacional con el objetivo de lograr el desarrollo de competencias en dirección estratégica para la estructuración, orden y coordinación de las actividades de la empresa. A su vez, también se requiere la incorporación de personal con experiencia y conocimientos directivos que aporte una visión estratégica a la gestión organizacional del hotel.

La incorporación de directivos de primer nivel en empresas familiares choca, en muchas ocasiones, con el principio de autoridad del empresario-propietario familiar, así como con la tradición de la propia empresa y con sus diversos estamentos acostumbrados a un modo diferente. La incorporación de extraños constituye siempre un cambio.

De acuerdo como lo establece la bibliografía consultada no existen recetas para enfrentar esta situación ya que, como se vio anteriormente, no hay ninguna empresa familiar igual a otra, por eso, cada caso requiere una indicación especial.

Lo que sí se sabe es que la profesionalización es consecuencia de, y al mismo tiempo produce, una mayor complejidad, lo que refuerza la idea que se analiza en el presente capítulo con respecto a la existencia de algún órgano de gobierno para la familia empresaria, independiente de la gestión, que puede o no estar en manos de familiares.

Los órganos de gobierno corresponden a la familia (aunque pueden contar con algún asesor externo) y la gestión a profesionales, sean o no de la familia. Si pertenecen a ella mejor; si no, hay que ir a buscarlos afuera. Estas personas, aparte de su formación y valores personales, deben saber adecuar su protagonismo a las decisiones de la familia propietaria de la empresa.

En el caso de incorporar a un extraño en una función tan importante para la gestión de la empresa familiar, es indispensable que se sienta que tiene el voto de confianza de la familia, lo mismo si se promociona un extraño de adentro; esto es fundamental para el éxito en sus nuevas labores. Muchas veces, profesionales externos a la empresa familiar verifican que las promesas de autonomía y confianza al momento de su incorporación no se cumplen después en la práctica del día a día por parte de los empresarios-propietarios.

Para completar la formación profesional es recomendable proveer a los jóvenes de experiencias prácticas en el campo del negocio propiamente dicho. Algunos autores sostienen que las primeras prácticas se hagan en empresas no sean la propia empresa familiar ya que lidiar con extraños y enfrentar las vicisitudes del trabajo sin la carga ni el beneficio del apellido es una buena experiencia. Entre los agentes se pueden encontrar con: clientes, proveedores y los propios colaboradores.

En síntesis, profesionalizar a la familiar implica educarla en su responsabilidad como dueña de la empresa para lo cual se hace imprescindible la confección de acuerdos familiares y normas de convivencia entre la empresa y la familia. Para ese fin, trabajar sobre la comunicación constituyen una herramienta imprescindible.

Profesionalizar a la empresa implica que quienes se hacen cargo de la gestión sean competentes y cuenten con una excelente formación, sean de la familia o no.

Profesionalizar a los profesionales implica que aquellos que trabajan con empresas familiares (contadores, abogados, consultores en comercialización, consultores de calidad, etcétera) conozcan y comprendan cómo es el funcionamiento en la empresa familiar.

4.4 Protocolo familiar

Para el caso de Pretensados S.A. la opción que mejor se amolda a sus características: tamaño de la organización, el tamaño de la familia y la decisión de continuar con la empresa es establecer pautas de comportamiento que faciliten su desarrollo. Estas pautas se plasman en un documento que se llama Protocolo de la Empresa Familiar.

El protocolo contiene los acuerdos hechos por la familia para garantizar una convivencia armónica; ante todo es de carácter moral y no legal. Es decir, la familia lo cumple porque tiene interés en que la generación actual y las próximas se puedan entender. Este documento traza, entre otras cosas, las grandes líneas filosóficas para el manejo del negocio y establece los valores que la familia desea preservar, así como las reglas específicas para orientar las relaciones de los herederos con la empresa. No importa cuáles sean estas normas siempre que sean consensuadas.

Este es un proceso que suele conllevar bastantes esfuerzos porque los integrantes tienen que aceptar que, si quieren mantenerse unidos como familia, en los negocios deben someterse a una serie de reglas que tal vez no sean exactamente como las habían pensado. Para esto, es necesario despejar, si los hubiere, resentimientos, rencores y demás.

Despejar no quiere decir eliminar sino, en primer lugar, ponerlos sobre la mesa, como dice el viejo axioma: “conversando la gente se entiende”, y, en segundo lugar, revisar en qué medida son un obstáculo para el objetivo y buscar mínimos acuerdos de respeto.

El protocolo familiar puede definirse como un acuerdo de voluntades, consensuado y unánime, desarrollado entre los miembros de una familia y la empresa familiar que hace posibles la aparición de un código de conducta que regule las acciones entre ambas. La fuerza moral del Protocolo es indudable si el proceso se ha hecho correctamente y la familia ha sido libre de expresar lo que realmente piensa.

En palabras sencillas, es redactar reglas de juego claras y consensuadas por las que se regirán las relaciones entre los distintos miembros a partir de ese momento.

Para el desarrollo del protocolo es necesario que las familias soliciten la ayuda de consultores. Los consultores no requieren estar de acuerdo con las reglas, sino que ellas son exclusivas de cada familia.

El disponer de estas reglas o normas, ayuda a las empresas familiares en el proceso de discusión, la limitación de la gestión propia de cada familiar en desempeño organizacional, la toma de decisiones en la práctica de la organización promueve la unidad y la armonía, los impulsa a profesionalizarse y a conservar en la familia los valores que hacen fuerte el negocio familiar.

4.4.1 Funciones

La función del Protocolo es preventiva: quizás el mejor momento para planificar el futuro sea cuando la empresa y la familia estén pasando por un buen momento, y que la transición de la dirección todavía parezca lejana. Esto es así, ya que un buen ambiente de comunicación es el mejor escenario para ponerse de acuerdo y establecer las normas.

La función del consultor es sugerir asuntos que, por falta de conocimiento, la familia no ha considerado, ayudar al consenso y cuidar que se respeten las leyes del país. Es decir, las funciones de este serán ordenar el trabajo, guiar y mediar en el camino hacia la armonización de los intereses de la empresa y la familia.

4.4.2 Objetivo

Compatibilizar los intereses de la empresa y de la familia empresaria. Es decir, conseguir que la familia reciba los máximos beneficios posibles de la empresa sin que esta se resista por eso y, a su vez, conseguir los mejores aportes de la familia para la empresa.

El protocolo es una herramienta útil para facilitar el proceso de transición de la dirección y evitar el temor de que “la tercera generación la hunda”.

4.4.3 Confección (persona responsable)

Para que cumpla con su función, el Protocolo no debe ser un documento que un profesional (consultor, abogado, contador, etcétera) en su despacho y lo firmen los miembros de la familia, sino que debe surgir de una serie de conversaciones entre los

miembros de la familia. De no ser así, sería un compromiso formal que no sería tenido en cuenta llegado el momento.

Las personas idóneas para ayudar a la familia son:

- a) Un amigo de la familia: además de conocer bien a toda la familia, debe tener conocimiento de la empresa, y de la gestión y la dirección empresarial.

La dificultad estriba en poder disponer de una persona que, además de los requisitos mencionados, sea un buen mediador, imparcial, con visión de futuro y con la capacidad suficiente para reconocer rápidamente las inquietudes y las exigencias de cada familiar.

- b) Un profesional externo: es la alternativa más habitual, aunque todavía no esté tan difundida la práctica de que él concrete un Protocolo. Si bien en teoría es aceptado y requerido, no siempre se puede llevar a la práctica, básicamente porque la mayoría de las familias piensan que no ocurrirán todas las cosas que pueden preverse en el Protocolo.

- c) Si el asesor es alguien próximo a la familia, mejor, aunque no puede no serlo. En ambos casos, debe resultar confiable para todos los integrantes ya que el contacto será largo e intenso. A mediano y largo plazo, si el asesor logra una buena comunicación con la familia se irá acercando al perfil descrito en el ítem anterior.

- d) La propia familia también puede hacerlo sin colaboración externa. Si bien es la opción que tiene mayor privacidad y menor costo, es difícil que ellos mismo cuenten con la suficiente perspectiva como para solventar problemas, de los que todos serán juez y parte, lleguen a un acuerdo que, además sea el mejor. Sobre todo, si la situación es de crisis o conflicto.

4.4.4 Contenido

Es importante que el fundador de la empresa familiar (si no vive, el miembro de la familia más antiguo en la empresa) redacte una historia de la empresa desde sus orígenes: cuáles fueron sus expectativas, sus ilusiones, sus esfuerzos, sus dificultades y sus satisfacciones, incluso cómo fue viviendo la incorporación de sus hijos. De esta manera, queda asentada la historia en el Protocolo como una manera de transmitir a

las nuevas generaciones el espíritu del emprendedor fundador. Este suele ser el primer punto del Protocolo, el encabezamiento.

Es conveniente que la familia se dé la oportunidad de definir cuál es la misión de la empresa familiar, cómo quiere que sea la empresa ya qué se compromete para lograrlo.

También es recomendable incluir una visión de la empresa familiar: cómo se imagina la familia así misma y a la empresa familiar en los próximos años.

Dividido en sección las partes que pueden integrar el Protocolo son:

Sobre la transición:

- ✓ Cómo establecer la seguridad financiera de los padres para toda la vida y qué ocupaciones fuera de la compañía mantendrán activos a los padres en el momento de su retiro de la empresa.
- ✓ Cómo elegir al nuevo presidente.
- ✓ Cuando debe tener lugar el cambio de presidencia en la empresa y cómo tomar esta decisión.
- ✓ Cómo evaluar el desempeño del presidente y cómo considerar su reemplazo.

Sobre la participación:

- ✓ Cómo decidir qué miembros de la familia pueden ingresar en la empresa familiar y qué preparación se requiere para ello, si es que se necesita alguna.
- ✓ Cómo determinar grados de autoridad y posición o títulos de los miembros que ingresen.
- ✓ Qué hacer cuando un colaborador que es miembro de la familia no se desempeña bien y qué se hace cuando un miembro de la familia elige retirarse del negocio.
- ✓ Permitir o no que cónyuges y otros parientes no consanguíneos trabajen en la empresa.

- ✓ Permitir o no que los hijos de la siguiente generación ingresen en la empresa.
- ✓ Requisitos para cualquiera de los puntos anteriores.

Sobre las remuneraciones y la propiedad

- ✓ Cómo evaluar y remunerar a los miembros de la familia.
- ✓ Quién y en qué medida tendrá participación en el crecimiento financiero o en el futuro de la empresa.
- ✓ Quién puede tener acciones en la empresa.
- ✓ Qué rendimientos obtendrán los accionistas.

Sobre las relaciones en la familia

- ✓ Cómo manejar los conflictos generacionales.
- ✓ Cómo manejar los conflictos entre hermanos.
- ✓ Cómo transmitir a los parientes políticos la tradición de la familia y de la empresa.
- ✓ Quién pasará a la generación siguiente las costumbres familiares y quién dirigirá las actividades familiares en el futuro.
- ✓ Cómo se tomarán las decisiones que afecten el futuro de la familia.

Sobre las responsabilidades con la familia y la comunidad

- ✓ Cómo se ayudará a los miembros de la familia con necesidades económicas o profesionales.
- ✓ Qué responsabilidades tiene un miembro de la familia con respecto a los demás y qué hacer en casos de divorcio.
- ✓ Qué hacer si algún miembro de la familia comete un delito o actúa de manera gravemente irresponsable.
- ✓ Con quién y hasta qué punto se compartirá información acerca de la situación financiera.
- ✓ Cómo proteger a los buenos empleados extrafamiliares.

- ✓ Cómo apoyar las innovaciones empresarias de miembros de la familia, hasta qué punto se expondrá públicamente la empresa familiar y cómo se enfrentarán las expectativas públicas que genera una familia exitosa.
- ✓ Qué responsabilidad tiene la familia y la empresa familiar frente a la comunidad.

Conclusión Final

Como se ha visto a lo largo del trabajo, la familia es una institución muy compleja. A esto, se le suma el hecho de que una empresa también es un entorno complejo, con lo cual las empresas familiares son de una complejidad incluso mucho más alta.

Este concepto de complejidad no está relacionado con la cantidad de personas sino de la calidad de vínculos que se establecen y de las funciones que cada una cumple.

Las empresas familiares a lo largo de su vida se ven atravesadas por una serie de decisiones que incluyen aspectos familiares y propios de la organización. Luego de la lectura bibliográfica se puede decir que, así como nacen muchas EF, también desaparecen otras tantas a mediano plazo. Eso quiere decir que pocas sobreviven a las situaciones que se les presentan, y son menos aun las que logran convertirse en una gran empresa y ser de las más importantes en el rubro.

Las organizaciones analizadas en el presente trabajo son empresas familiares, 2 ubicadas en la provincia de Córdoba y 1 en Entre Ríos. Estructuras Pretensa es una empresa grande la cual cuenta con una familia grande, esta en su tercera generación; Carrocerías Gross S.R.L. es una empresa grande con una familia pequeña, está en su segunda generación; y, Puente Negro, es una empresa familiar de la localidad de Villa Carlos Paz su tamaño es pequeña y su familia también, esta organización se encuentran en su segunda generación.

Entre las principales herramientas de gestión estratégica que pueden ayudar las empresas familiares de Estructuras Pretensa, Carrocerías Gross y Puente Negro a acompañar el crecimiento, desarrollo y transición de las nuevas generaciones se encuentran:

- El Consejo de Familia, como reuniones formales, programadas, estructuradas y documentadas, en las que participan todos los miembros de la familia, propietarios o no, con la función de educar, conciliar y definir políticas.

- El Consejo de Administración, órgano de administración que está formado por profesionales independientes que, de una manera u otra, están vinculados a la empresa: contadores, abogados, asesores comerciales, consultores especialistas en empresas familiares. Tienen a cargo aconsejar líneas de acción, sugerir caminos para que las nuevas generaciones obtengan una formación con un alto grado de profesionalidad, competencia y responsabilidad.
- La Profesionalización, como tareas de formación y capacitación de los miembros de la familia o la incorporación de personal externos para ocupar puestos directivos.
- El Protocolo Familiar: acuerdo de voluntades, consensuado y unánime, desarrollo entre los miembros de la familia y la empresa familiar que hace posibles la aparición de un código de conducta que regule las acciones entre ambas.

Como ya se estableció, es frecuente que se dé por sentado que si una persona formó una empresa familiar está capacitada para dirigirla. Posiblemente, en algunos aspectos, sea así ya que la mayoría de las empresas familiares surgen del espíritu emprendedor de un profesional, de un artesano, de un técnico; de alguien que sabía hacer algo o tenía ideas de cómo había que hacerlo y le destina muchas horas de trabajo y mucho sacrificio. Sin embargo, el conocimiento del “oficio” no significa automáticamente que se sepa dirigir, en el sentido de liderar un grupo de personas, administrar, planificar, establecer políticas y diseñar estrategias.

Por todo ello es necesario el organizar adecuadamente a la empresa, reforzar y fortalecer la cultura familiar ayudándola con el Consejo de Familia, pero se destaca el Protocolo Familiar, que se reitera, como acuerdo de voluntades consensuado y unánime, traza las grandes ideas filosóficas para el manejo del negocio y destaca los valores que la familia pretende preservar. Además, facilita las transiciones y evita que alguna generación la “hunda” o destruya.

En definitiva, esto coadyuva a que la familia reciba lo mejor de la empresa y la empresa lo mejor de la familia, en un contexto de profesionalización y capacitación continua

Bibliografía

- Álvarez, H. F. (1987). *Administración, una introducción al estudio de la Administración*. Sociedad para Estudios Pedagógicos Argentinos. Córdoba, Argentina.
- Audisio, N. J. (2014). *La familia, una empresa hoy. Mañana...?: gestión, tradición y sucesión*. 1ª ed. Editorial: Brujas. Córdoba, Argentina.
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Ed. McGraw Hill. México.
- Cabrera, E. (2002). *Órganos de gobierno y creación de valor en la empresa familiar*. Instituto de la Empresa Familiar y PriceWaterhouseCooper.
- Dodero, S. (2013). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. 2ª ed. Editorial: El Ateneo. Argentina.
- Lansberg, I. (2001). *Los sucesores en la empresa familiar. Cómo planificar para la continuidad*. Editorial: Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Minuchin, S. (1999). *Familias y terapia familiar*. Editorial: Gedisa. Barcelona, España.
- Ottorino, O. M. (2008). *Empresas familiares: funcionamiento e identidad*. Editorial: EUDEM. Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina.
- Pérez-Fadón Martínez, J. J. (2005). *La empresa familiar. Fiscalidad, organización y protocolo familiar*. págs. 40 y ss. Ed. CISS. España.
- Poza, E. (2010). *Family Business*. South-Western College: Cengage. Estados Unidos.
- Press, E. (2011). *Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia*. 1ª ed. Editorial: Granica. Argentina.
- Schnitman, D. (1994). *Nuevos Paradigmas. Cultura y Subjetividad*. Ed. Paidós. Argentina
- Stephen, P. R. y Coulter, M. (2005). *Administración*. 8ª ed. Editorial: Pearson Educación. Argentina.

Tagiuri, R. y Davis, J. (1996). *Bivalent attributes of the family firm*. Working paper de la Harvard Business School, Cambridge. Family Business Review. Vol. IX. Págs. 199-208.

Yuni, J. y Urbano C. (2005). *Técnicas para Investigar. Recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. Vol 2. Segunda Edición. Editorial Brujas. Argentina.

Enriquez, E. (1972). *Problématique du changement, Connexions, Fonctionnement des organisations et changement social*. Vol. 4. Francia

Fishman H.C. & Minuchin S. (1983). *Técnicas de Terapia Familiar*. Ed. Paidós. España

Guías de estudio

Barrionuevo, S. (2008). *Administración I*. Guía de Estudio Centro Regional Universitario Córdoba - Instituto Universitario Aeronáutico. Editorial: BR Copias. Córdoba, Argentina.

Sans, R. E. (2008). *Métodos y técnicas de investigación social*. Guía de Estudio Centro Regional Universitario Córdoba - Instituto Universitario Aeronáutico. Reimpreso 2010. Editorial: La Familia. Córdoba, Argentina.

Soporte Digital

García, I. y Barrale, S. (2012). Eje 1 - Unidad N°1: Planteamiento de la situación problema. Trabajo Final. Centro Regional Universitario – Córdoba. [en línea]. Recuperado de:

[http://aula.iaa.edu.ar/programas.cgi?wAccion=alumno_unidad&wid_unidad=62512&id_curso=3273&wid_usuario=33893227&back_to=alumno_curso,](http://aula.iaa.edu.ar/programas.cgi?wAccion=alumno_unidad&wid_unidad=62512&id_curso=3273&wid_usuario=33893227&back_to=alumno_curso)
10/08/2018

Instituto de la Empresa Familiar. (2005). *Importancia de las empresas familiares en el mundo*. En: Instituto de la empresa familiar. [en línea]. Recuperado de: <http://www.iefamiliar.com/>, 27/09/2018.

Johnston, S. (2004). *The family business: statistics, profiles, and peculiarities*. En: Manila Bulletin. [en línea]. Recuperado de:

http://www.dlsu.edu.ph/research/centers/cberd/pdf/bus_focus/Brand_Equity.PDF, 27/09/2018

Ministerio de Producción. (2018). *Registrarse como PyME*. Ministerio de Producción Presidencia de la Nación. Argentina. [En línea]. Recuperado de:
<https://www.produccion.gob.ar/pymes>, 03/09/2018

Mendieta García, P. (2001). XI Reunión Interdisciplinar sobre Poblaciones de Alto Riesgo de Deficiencias. Factores emocionales del desarrollo temprano y modelos conceptuales en la intervención temprana. Real Patronato sobre Discapacidad. Mesa Redonda: Conceptualización del desarrollo y la Atención Temprana desde las diferentes escuelas psicológicas. [en línea]. Recuperado de:
http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/rehabilitaciontemprana/marco_sistemico_interaccional_o_comunicacional.pdf, 21/09/2018

Gómez Gutiérrez, J. (2008). *Hacia una definición y caracterización de las empresas de familia*. Revista Unisalle. Gestión y Sociedad. N° 1. 57 – 74. Colombia. [en línea]. Recuperado de:
https://www.google.com.ar/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=books&cd=1&ved=0CC8QFjAA&url=http%3A%2F%2Frevistas.lasalle.edu.co%2Findex.php%2Fgs%2Farticle%2Fdownload%2F1155%2F1055&ei=_UCuUbWKH4bO8wTE7IG4BQ&usg=AFQjCNHNQUsKKkJtHtYUs7FcFCf36horDQ&sig2=3XvXDWMwx7lur3oIbHdIYA&bvm=bv.47244034,d.dmQ&cad=rja,
21/09/2018

Anexo I: Cuestionario de entrevista para las empresas

1. ¿Qué antigüedad tiene la empresa en el mercado?
2. ¿Cuál es su actividad principal que realiza?
3. ¿Cómo está compuesta la estructura de la organización?
4. ¿Disponen de otras sucursales?
5. ¿Cómo está compuesta la familia del fundador?
6. ¿Qué personas de esta familia trabajan en la empresa?
7. ¿Qué personas de esa familia no trabajan en la empresa?
8. ¿Qué personas de esta familia trabajan en la empresa y son propietarias?
9. ¿Qué personas de esta familia no trabajan en la empresa pero son propietarias?
10. ¿Qué personas de esta familia no trabajan en la empresa y no son propietarias?
11. ¿Qué perspectivas de crecimiento tiene la organización?
12. ¿Conocía la empresa la existencia de las herramientas de gestión estratégica para empresas familiares?
13. ¿Qué conflictos familiares se han presentado en el labor diaria de la organización?
14. ¿Qué conflictos familiares han generado un estorbo en el desarrollo normal de las actividades de la empresa?