

PRINCIPALES ÁREAS CRÍTICAS DE EMPRESAS DE FAMILIA CHAQUEÑAS Y  
CORRENTINAS A CONSIDERAR EN UN PROTOCOLO PARA SU GESTIÓN

Área temática: MANAGEMENT ESTRATÉGICO

Tema: Management de la Empresa Familiar

6° JORNADAS NACIONALES DE ADMINISTRACIÓN

(3300) Ciudad de Posadas – Misiones

09 y 10 de Octubre de 2015

Lic. María Silvana Martínez

MP N° 29 – CPCE CHACO

## ÍNDICE

Resumen _____	3
Introducción _____	4
Marco Teórico _____	4
1. Conceptos generales sobre empresas de familia _____	4
2. Protocolo _____	10
3. Conflictos _____	14
Desarrollo _____	16
1. Aspectos generales sobre las empresas de familia _____	17
2. Sus principales áreas de conflictos _____	18
3. Cuestiones a incorporar y tratar en el Protocolo _____	22
Conclusión _____	22
Referencias bibliográficas _____	23

## **RESUMEN**

En este trabajo se realizó, en primer lugar, una revisión de conceptos generales de Administración, como así también tuve en cuenta aspectos específicos de las Empresas de Familia.

Luego, se expusieron los resultados de las actividades propuestas para un Seminario/Taller de Sensibilización, denominado “*Empresas de Familia. Hacia un Protocolo Familiar*”, organizado por la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE, del que participaron integrantes de empresas de familia, de Resistencia y Corrientes, de variados rubros.

Finalmente, se destacaron las cuestiones que deben priorizarse a la hora de diseñar un Protocolo, a fin de contribuir a la prevención/resolución de conflictos que hacen peligrar la vida de las empresas de familia.

El propósito principal fue identificar y analizar las áreas críticas de las empresas de familia locales, a incluir en la confección de un modelo guía de Protocolo.

Se adoptó para ello, un *enfoque metodológico básico o puro*, en función del objetivo primario de conocer las particularidades de la gestión de las empresas de familia chaqueñas y correntinas; *bibliográfico*, atento que se recopiló material que sirvió de base para presentar el marco teórico; *de campo*, en razón de que se indagó la situación de las empresas que fueron objeto de estudio; *descriptivo*, debido que se presentó el fenómeno, mostrando sus características y diagnosticando su situación; *cuantitativo*, por cuanto se aplicaron instrumentos cerrados que permitieron una generalización de los casos, y *transversal*, puesto que se remitió a un momento único (la actualidad) y circunscribió a un espacio geográfico determinado (parte de la región NEA).

Como conclusión, se observó que las áreas que podrían poner en riesgo la continuidad de la gestión, en la medida que no se las tratase oportunamente, eran la declaración de la visión, misión, y valores; la definición y asignación de roles, funciones y tareas; la implementación de una política de dividendos y sistema de incorporación de nuevos miembros; la determinación de criterios de resolución de conflictos, y la comunicación.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas de familia tienen una marcada importancia en la economía regional; constituyen el motor principal de la actividad productiva, pues la gran mayoría de las empresas locales, son de propiedad de una familia.

En ellas, se entremezclan cuestiones de índole emocional-afectiva, con las estrictamente ligadas a la gestión organizacional, de modo que de allí devienen conflictos particulares y características especiales que las distinguen de entidades de otra naturaleza.

El protocolo representa una herramienta para la continuidad de las empresas de familia, que sirve a modo de carta de navegación, ya que les permite fijar su rumbo y definir reglas de juego, según los acuerdos que en él se pacten.

## MARCO TEÓRICO

### CONCEPTOS GENERALES SOBRE EMPRESAS DE FAMILIA

#### **Concepto de Empresa de Familia**

“Empresa” y “Familia” son dos instituciones disímiles y concomitantes que confluyen a constituir un ente que se denomina “Empresa de Familia”.

Entonces, de la conjugación de esos términos, surge que ***Empresa de Familia*** es aquella unidad económica integrada por los miembros de una familia nuclear, que se ocupa de elaborar productos o prestar servicios. (Campetella, 2010)

Ante la convergencia de la Empresa y la Familia en las Empresas de Familia, la cultura organizacional y modalidad operativa difieren sustancialmente con otro tipo de entes.

#### **Cultura Organizacional**

“Las organizaciones, igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos que, en su totalidad, constituyen su cultura. Algunas presentan un ambiente de mucho dinamismo; otras tienen un entorno de tranquilidad. Algunas son afables y amistosas; otras dan la impresión de ser frías y asépticas. Con el tiempo, la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y el público. La cultura se perpetúa entonces, porque la organización tiende a atraer y conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias.” (Davis y Newstrom, 1991: 70)

### **Definiciones de Cultura Organizacional**

“La cultura organizacional (...) es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. (...) Como el aire de un cuarto, envuelve y afecta a todo cuanto ocurre en la empresa.” (Davis y Newstrom, 1991: 70)

“Cultura Organizacional es lo que los empleados perciben, y cómo aquella percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas.” (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001: 34)

La cultura organizacional es “(...) un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras.” (Robbins, 2004: 525)

### **Sistema de valores**

“Las organizaciones son capaces de funcionar en forma eficaz sólo cuando existen valores compartidos entre los empleados. Los valores son deseos o anhelos conscientes y afectivos de las personas y que guían su comportamiento. Los valores personales de un individuo guían su comportamiento dentro y fuera del ámbito laboral.” (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001: 35)

“Los valores son las ideas de una sociedad respecto a lo que es correcto o incorrecto (...). Los valores se transmiten de generación en generación y se comunican a través de los sistemas de educación, las religiones, las familias, las comunidades y las organizaciones.” (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001: 36)

“(...) es necesario subrayar que para comprender la cultura de la Empresa de Familia habrá que conocer los valores que prevalecen en la familia propietaria, ya que estos (...) suelen ejercer fuerte influencia sobre los de la empresa. Los valores son los que explican o le dan sentido al comportamiento y las decisiones de los familiares en sus empresas. Cada familia tiene sus propios valores, y su jerarquía o importancia varían. Los valores que pesen más, serán fundamentales para dar el marco estratégico dentro del cual la empresa se desenvolverá.” (Doderó, 2008: 91)

### **Misión y Visión Estratégica**

La misión está expresada en términos de actualidad, mientras que la visión se refiere al largo plazo. La misión responde a la pregunta: ¿cuál es la razón de ser de la empresa?, en cambio, la visión responde a la pregunta: ¿a dónde quiere llegar la empresa, dónde quiere estar en el futuro?

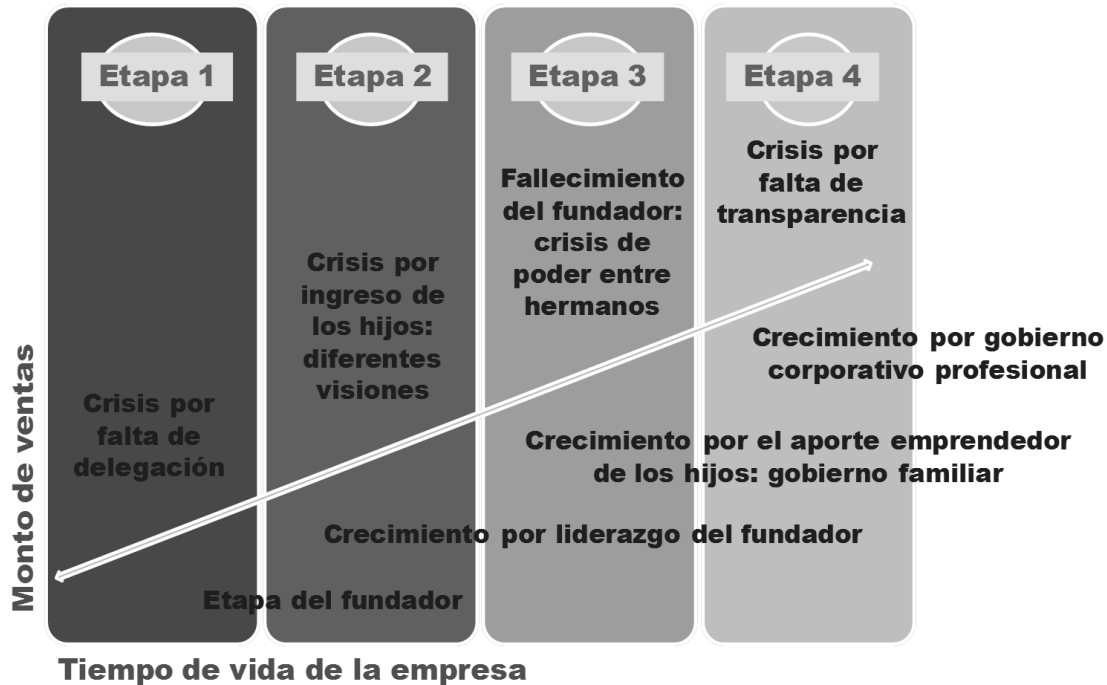
La misión define el negocio al que se dedica, las necesidades que cubre con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla, la tecnología que aplica, y su imagen pública. Mientras que la visión es un escenario futuro, una imagen de cómo quiere ser, en el que se refleja por un lado el propósito, y por otro lado la filosofía (valores) de la misma.

La misión es el motivo de la existencia en el que queda de manifiesto lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y para quién lo va a hacer, condicionada por la historia, las preferencias de los directivos, los recursos disponibles, las capacidades distintivas, y factores externos del contexto.

La visión es el camino a seguir que sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones de crecimiento y competitividad, lo que supone un salto estratégico., adelantándose a la evolución del negocio para satisfacer las necesidades de los clientes el día de mañana.

## Ciclo de vida de las empresas

Según Santiago Doderó, las Empresas de Familia tienen un ciclo de vida con las siguientes etapas y crisis en cada una de ellas:



### 1RA. ETAPA: El fundador emprende el Negocio

- El fundador ve la oportunidad de negocio. Se entusiasma por llevarla adelante.
- Tiene pasión por lo que hace, capacidad para superar las dificultades y delega muy poco: "Todo lo tengo que hacer yo, porque si no, las cosas nunca salen como tienen que salir".
- El fundador cumple un rol fundamental, cumple varias funciones y no tiene con quién compartir las decisiones, muchas de las cuales son de carácter intuitivo.

### 1RA. CRISIS: Por falta de delegación

- Los aciertos del fundador hacen que el negocio crezca hasta un punto en que ya no puede hacer todo como antes. Toma entonces la decisión de incorporar gente en quien delegar algunas funciones.
- Se preocupa porque no tiene suficiente confianza en quien delega, y no tiene tiempo para controlarlo. Generalmente se supera esta crisis, propia del crecimiento inicial del negocio.

### 2DA. ETAPA: Crecimiento de la empresa, por el nuevo estilo de liderazgo del fundador

- El fundador debe liderar un equipo. Bosquejo de una estructura organizacional. Se asignan tareas a personas que deberán tomar decisiones y dar cuenta de ellas.
- Comunicación bastante informal, pero más compleja que en la primera etapa.
- El fundador comunica con pasión la misión de la empresa, lo que genera un alto sentido de pertenencia de su gente.

### 2DA. CRISIS: Por el ingreso de los hijos

Los hijos han comenzado a trabajar con el fundador. Si bien esto causa entusiasmo en la familia, no deja de presentar ciertas dificultades como:

- Superposición de roles: el padre es padre en la casa y jefe en la empresa, mientras que los hijos ven al padre siempre como tal, aún cuando sea su propio jefe. La confusión de estos roles provoca discusiones que no favorecen ni la calidad del trabajo en la empresa, ni en la vida familiar.
- El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por encima de lo preparados que puedan estar para asumir responsabilidades.
- La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos suelen no coincidir, fundamentalmente si los hijos han seguido estudios universitarios y quieren efectuar cambios en la empresa. El padre se suele sentir molesto por las críticas y no quiere aceptar los cambios. “¿Quiénes son ustedes para criticarme? Mientras yo esté en la empresa se hará lo que yo diga. Cuando yo ya no esté, ustedes hagan lo que quieran”.
- Padre e hijos no suelen trabajar en equipo. El padre suele transmitir su visión o modelo del negocio e inculcarles pasión por la empresa, y tiene que consensuar con sus hijos tareas y responsabilidades. Debe lograr que sus hijos se entiendan trabajando sin tener al fundador que actuar como árbitro de sus peleas.

### 3RA. ETAPA: Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos

- El fundador ha superado la crisis anterior.
- El negocio sigue creciendo debido al entendimiento de padre e hijos.
- Se emprenden nuevos negocios, y se dirige mejor la empresa, con el acompañamiento de los empleados.

### 3RA. CRISIS: Fallecimiento/Retiro del fundador y crisis de poder entre los hermanos

- A nivel emocional, el fallecimiento del padre fundador es un momento difícil que hay que superar.



- La sucesión suele ser un tema incómodo y difícil de tratar por los hijos referido a cómo será la dirección de la empresa y cómo los hermanos se entenderán para gobernarla, cómo manejar los conflictos de un modo constructivo y preservar la unidad familiar.
- Por eso es importante que la decisión sobre la sucesión sea tomada en vida del fundador.

Suele haber conflictos, por ejemplo, sobre:

- El mal desempeño de un hermano, o peor aún, del hijo de un hermano, si es que deben tomarse medidas al respecto. Esto genera problemas de relación con el hermano, y lo que es peor, con la cuñada.
- Cómo se establecen las remuneraciones y se realizan gastos que pueden ser de dudosa justificación.

#### 4TA. ETAPA: El gobierno corporativo profesional

- Se pasa del poder concentrado en una sola persona a otra donde los hijos deben aprender a consensuar el poder para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales; si esto se logra, se superará la crisis de la etapa anterior.
- Además, como la empresa ha crecido, se deberán seguramente incorporar nuevos gerentes para hacer frente a desafíos propios de la globalización, que supone una administración más compleja.

#### 4TA. CRISIS: Por falta de transparencia

- Se presenta cuando los accionistas familiares, el Directorio y la Gerencia General entran en conflictos de poder por falta de una adecuada transparencia, comunicación, control e información.
- Esta crisis se da cuando el Directorio no conoce las expectativas e intereses de los accionistas familiares y éstos a su vez no cuentan con información clara y comprensible para evaluar el desempeño del Directorio y del Gerente General.

De aquí la importancia de implementar un Protocolo Corporativo, donde se acuerde cómo van a funcionar los órganos de dirección, dejando definidos los límites entre los diferentes niveles de gobierno, y cómo van a ser sus relaciones para evitar que un nivel de gobierno se entrometa en el otro, distorsionando el buen funcionamiento de los mismos.

## **PROTOCOLO**

### **Definiciones de Protocolo**

El Protocolo ha adquirido un papel protagónico para garantizar la continuidad de las Empresas de Familia. Al respecto, sostiene Sosa de Irigoyen "(...) son herramientas todas que le permitirán a la Empresa de Familia perpetuarse en el tiempo con una correcta gestión que involucre los aspectos familiares y empresariales adecuadamente". (Sosa de Irigoyen, 2010)

"El Protocolo Familiar es un acuerdo que regula las relaciones de la familia con la empresa que es propietaria". (Favier Dubois, 2011: 38) "(...) importa sobre todo, un 'proceso' de comunicación intrafamiliar y de reflexión sobre la empresa cuya fuerza como instrumento de cohesión y ordenamiento comienza al momento de su elaboración". (Favier Dubois, 2011: 39)

Desde el punto de vista jurídico el Protocolo es "un acuerdo entre accionistas familiares, titulares de bienes o derechos que desean gestionar en materia unitaria y preservar a largo plazo, cuyo objeto es regular la organización corporativa y las relaciones profesionales y económicas entre la familia empresaria y la empresa familiar". (Rodríguez Aparico y Torres, 1999: 44)

### **Estructura**

Con respecto a su estructura, el Protocolo comienza con un preámbulo, en el cual se expone su razón de ser, haciendo descripción de cómo se encuentra la empresa y de lo que se pretende obtener con el presente instrumento.

A continuación se detallan algunas de las cuestiones más importantes a tener en cuenta a la hora de la elaboración del Protocolo (Serna Gómez y Suárez Ortiz, 2005: 135):

#### *a) Introducción:*

- Descripción de la empresa familiar, valores y reconocimientos.
- La historia de la familia. El árbol genealógico. La composición actual.
- La historia y actualidad de la empresa. Su estructura. Pluralidad de empresas.

- La declaración de los valores de pertenencia.
- Misión y visión del fundador.
- El deseo de continuar con la empresa familiar.
- El reconocimiento al fundador. Gratitud.

*b) Relaciones y límites entre familia y empresa:*

- Fijación de la política en materia de sueldos y honorarios, en materias de reservas y dividendos de los accionistas y sus proporciones.
- Pautas para el trabajo de familiares como empleados de la empresa.
- Pautas para los préstamos a socios y familiares y usos de bienes sociales.
- Manejo de las cuentas personales.
- Política de beneficios para familiares. Pago de gastos personales. Capacitación. Ayudas por eventualidades. Compra de viviendas y vehículos. Ayudas para negocios propios.

*c) Reglas de administración y buen gobierno:*

- La administración de la empresa y los cargos de los familiares en ella.
- Los requisitos para ser director. La incorporación de no familiares y la profesionalización de la gestión. La posibilidad de competir con la sociedad.
- La composición del directorio. Funciones diferenciadas. Duración. Retribuciones.
- La asamblea y sus mayorías. Conflictos. Desempate.
- La política de gestión administrativa, financiera y fiscal.
- Manejo y circulación de la información empresaria.
- La responsabilidad social de la empresa.

*d) Manejo de las comunicaciones y relaciones personales:*

- Las comunicaciones entre los familiares y la empresa.
- Las reuniones de toda la familia empresaria.
- La defensa de los intereses familiares en la empresa. El consejo de familia.
- Los modos de prevenir, detectar, gestionar y resolver conflictos personales.

*e) Distribución y mantenimiento de la propiedad en manos de la familia:*

- Distribución de las acciones entre los familiares. Modos de instrumentación. Suscripciones de capital. Donaciones, usufructos y fideicomisos.
- Limitaciones al régimen de transferencia entre vivos.
- La posibilidad de exclusión o de retiro de socios familiares y sus causas.
- La situación de los cónyuges actuales o futuros de los socios.

- Limitaciones a la transferencia mortis causa. Incorporación y exclusión de herederos.
- La adquisición de acciones por la sociedad. Fijación del valor. Financiación.
- La contratación de seguros cruzados para financiar las adquisiciones.
- El supuesto de pérdida del carácter de familiar de la empresa y sus consecuencias.

*f) El proceso de sucesión en la propiedad y en la gestión:*

- El retiro del fundador. Oportunidad. Retribución. Beneficios. Situación del cónyuge.
- El proceso para la designación del nuevo líder. Capacitación. Condiciones.
- La transferencia entre vivos de las acciones a la siguiente generación. Oportunidad.
- La transmisión mortis causa. Destinatarios. Testamentos. Indivisión. Tutela de la legítima.

*g) Cláusulas complementarias:*

- Alcances, conflictos y ejecución.
- Ámbito personal de aplicación del Protocolo: personas y empresas alcanzadas. Adhesión por parte de los nuevos socios y herederos. Excepciones.
- Entrada en vigor. Duración y procedimiento de revisión.
- Interpretación. Criterios.
- Incumplimientos. Los procedimientos para resolver conflictos. Negociación, mediación y arbitraje.
- El régimen de sanciones familiares, pecuniarias y societarias por incumplimiento del Protocolo.
- Los instrumentos para la ejecución del Protocolo y plazos de suscripción.

## **Finalidad de su utilización**

### El Protocolo Familiar:

- Cumple la función de organizar la empresa hacia su continuidad, permitiendo establecer el modo de toma de decisiones, su estructura organizacional, las relaciones y el modo de comunicación entre sus miembros, el planeamiento de la sucesión, convirtiéndose en una herramienta fundamental para prevenir, gestionar y resolver los conflictos;
- Protege los intereses de la familia y de la empresa en búsqueda del equilibrio entre ambos intereses, pactando una serie de normas de convivencia entre sus miembros;

- No es un instrumento genérico, no puede utilizarse para cualquier empresa, ya que cada una tiene una estructura diferente que debe considerarse al momento de diseñar el mismo. Como regla, el Protocolo constituye un “traje a medida” para reglar las relaciones entre una familia determinada y una empresa determinada, pudiendo incluso existir en una familia varios Protocolos, uno por cada empresa, si la familia resulta titular de varias y tiene distintas participaciones y estructuras. (Quijano González, s/f: 563)

Resulta de fundamental importancia, valga la redundancia, que la elaboración del Protocolo se concrete entonces, antes del retiro del fundador de la empresa de familia, y se aborde como temática, especialmente lo inherente a la sucesión.

Y una vez que esté redactado y suscripto, es conveniente trasladarlo a los diferentes instrumentos jurídicos, como ser los estatutos (Gortazar, 2009: 1), testamentos, acuerdos de accionistas (Gortazar y Cesaretti, 2007), seguros, o cualquier instrumento existente según el tipo legal adoptado por la empresa, a los efectos de poder brindarle mayor seguridad y que pueda ser oponible a terceros.

Pues si bien un pacto de carácter moral puede tener valor en las primeras generaciones o en otras épocas en donde con la sola “palabra” ya bastaba para sellar un acuerdo; sería poco prudente recurrir a este tipo de Protocolo, ya que cuando vayan pasando las generaciones y por ende la empresa vaya creciendo, agrandándose la familia, esos acuerdos de palabra serían olvidados y muchas veces ni siquiera conocidos por los mismos miembros de la Empresa de Familia de posteriores generaciones.

En el mencionado instrumento, se han de plasmar pautas que cumplen la función de establecer cuál es el rumbo que debe tomar la empresa y los comportamientos que han de tener los miembros de la misma, ante las distintas situaciones a atravesar en sus diferentes etapas; es decir que su principal función es la de regular las relaciones de la familia propietaria de la Empresa.

Requiere que contenga la regulación de: la conducta de sus miembros en relación a la empresa; sus derechos y obligaciones; órganos de gobierno; la propiedad; y otras particularidades que surjan de sus propias culturas organizacionales.

La eficacia del Protocolo entonces, depende de la seriedad y profesionalidad con la que se lo confeccione, convirtiéndose en una herramienta de vital importancia a la hora de prevenir y resolver conflictos, y para alcanzar y garantizar la continuidad de la empresa y lograr que trascienda por varias generaciones, ya que permite establecer de ante mano cuáles son los comportamientos a seguir o las decisiones que se deben tomar según cual fuere la situación que se plantee.

## **CONFLICTOS**

“Los conflictos atrincherados y las inevitables batallas que acompañan las relaciones hostiles tienen el potencial de destruir las familias e incluso los negocios familiares.” (Dodero, 2008: 95)

“El conflicto es un proceso dinámico, sujeto a la permanente alteración de todos sus elementos. A medida que se desarrolla su devenir, cambian las percepciones y las actitudes de los actores que, en consecuencia, modifican sus conductas, toman nuevas decisiones estratégicas sobre el uso de los recursos que integran su poder y, a menudo, llegan a ampliar, reducir, separar o fusionar sus objetivos”. (Entelman, 2002: 173)

Para Entelman (2002), el conflicto es una relación social. Sostiene que el conflicto es una especie del género relación social. Lo define como la interrelación entre dos o más individuos que tienen incompatibilidad percibida de objetivos e interdependencia a la vez, lo que en otras palabras significa que perciben los objetivos del otro como contrapuestos a los propios, pero necesitan de ese otro para alcanzar los objetivos suyos.

En otras palabras, el conflicto supone el choque de percepciones de dos o más personas, o grupos, que están condicionadas por sus propias expectativas.

De acuerdo con Santiago Dodero (2008), las dificultades a las que pueden verse expuestos los directivos de la empresa de familia residen en causas de origen psicológico, social y organizacional, mencionando algunas de ellas como las más frecuentes:

- a) **La superposición de roles desempeñados por la misma persona en la familia y en la empresa:** el hecho de que recaiga en un mismo individuo un rol familiar y uno empresarial, genera tensiones, muchas veces porque dichos roles son incompatibles, y habitualmente se ejercen indistintamente en ambos contextos.
- b) **Lo que es justo para uno es injusto para el otro:** en el plano familiar, por ejemplo, los hermanos se encuentran en igualdad de condiciones, pero en el empresarial, no siempre ocurre lo mismo, porque la dinámica difiere, priorizándose el reconocimiento en función de las capacidades laborales y el mérito.
- c) **Los conflictos originados por las remuneraciones que perciben los familiares:** el criterio de remuneración, si no está fijado de antemano, puede acarrear discrepancias en el sentido de que las comparaciones que surjan entre los distintos miembros de la familia están cargadas de subjetividad.
- d) **Cuando los hijos tienen el mismo derecho a trabajar en la empresa de familia:** en contraste con la situación b), el conflicto se suscita cuando se les brinda las mismas oportunidades a los hijos, y éstos no tienen los mismos intereses ni vocación, entonces la responsabilidad de una función puede asignársele a una persona inadecuada.
- e) **La compatibilidad de personalidades para trabajar en equipo:** cada uno tiene una personalidad distinta, y los roles requieren de cierto perfil, por lo que debe existir una coherencia entre los rasgos propios del individuo con los solicitados para el puesto, a fin de facilitar el normal funcionamiento del equipo de trabajo.
- f) **Tensiones y conflictos de origen estrictamente familiar:** estas cuestiones se vinculan al hecho de no existir una clara definición y distribución de roles, que provocan en parientes celos irracionales por considerarse con los mismos derechos a ingresar a la empresa, y que pueden poner en peligro la subsistencia de la misma como así una incertidumbre a la hora de responder a un líder.
- g) **Las diferencias de opinión acerca de la dirección de la empresa:** al estar afectivamente involucrados quienes toman las decisiones, cuando hay discrepancias y oposición en las ideas, se suele desembocar en luchas internas que se trasladan a los distintos ámbitos.
- h) **Cuando se carece de las competencias profesionales:** a veces los directivos no disponen de la formación profesional requerida para el cargo que ocupan, lo cual deriva en estrés generalizado tanto para los que conducen la empresa porque no pueden dar las respuestas correctas como los miembros porque sienten injusticia.

- i) **Diferencias de estilos de dirección:** a medida que se incorporan las distintas generaciones, traen su impronta en el estilo de conducción, y nuevas ideas, que pueden entrar en conflicto si no se las considera y logran establecer un equilibrio y aceptar las diferencias.
- j) **Conversar sobre los temas tabú:** el no dialogar sobre ciertos temas difíciles por temor a su repercusión y a lo que los demás lleguen a pensar al respecto, pueden derivar en situaciones inesperadas donde quizás explota el que menos uno se imagina.

## **DESARROLLO**

A continuación, se reflejan los resultados del Seminario/Taller de Sensibilización, denominado “*Empresas de Familia. Hacia un Protocolo Familiar*”, del que participaron integrantes de empresas de familia, de Resistencia y Corrientes, de variados rubros.

El mismo estuvo organizado por el equipo de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNNE, abocado al Proyecto de Desarrollo Tecnológico y Social sobre “*Empresa de Familia chaqueña y correntina. Diseño de un instrumento formal ‘Protocolo Familiar’ para la consolidación del desarrollo organizacional*”.

Consistió en tres encuentros donde se abordaron distintas temáticas relativas a la gestión de empresas de familia, y se aplicaron cuestionarios como parte de las actividades prácticas propuestas para cada jornada.

En primer lugar entonces, a modo global, se presenta la situación de las empresas de familia respecto a diversas cuestiones por ejemplo, a su visión, valores, ciclo de vida, rasgos culturales.

Y en segundo lugar, en forma más detallada, se observan las diferentes áreas de conflicto, analizándose en qué estado se encuentran frente a cada una de ellas, para detectar las principales que deberían incorporarse en el Protocolo.



## **ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS EMPRESAS DE FAMILIA**

En más del 80% de las empresas analizadas, en las que ya trabajan los hijos, igualmente todavía sigue muy arraigada la figura del padre – fundador, como el líder o tomador de las decisiones, por lo que en definitiva, todos responden a él, y mientras sus descendientes permanezcan “bajo su ala” se cumplirán sus órdenes, al igual que ocurre en el rol tutorial.

Según lo antedicho, se evidenció que no tienen en claro el concepto de sucesión, al afirmar que se encuentran en la segunda generación cuando en realidad, aún se hallan en la primera, pues en la práctica, el fundador sigue controlando las riendas.

Entonces, en este sentido, cabe aclarar que se habla del traspaso generacional, cuando se da la sucesión; en otras palabras, cuando el fundador entrega el mando, deja la conducción de la empresa en manos de sus hijos, y ya no trabaja más en la misma.

Posiblemente, confunden lo antedicho con el ciclo de vida de las empresas, el cual se refiere a las distintas etapas por las que éstas atraviesan, identificándose a la segunda etapa con el ingreso de los hijos, y a la tercera etapa recién con el retiro del fundador.

Es propia de la segunda etapa del ciclo de vida, la crisis por las diferentes posturas generacionales, fundamentalmente cuando los hijos pretenden aplicar sus conocimientos técnico-profesionales y los padres se reusan a cambiar sus antiguos métodos que le dieron resultado en su momento de expansión y crecimiento.

Cuando se les preguntó a los distintos propietarios por la visión de la organización y si consideraban que todos compartían la misma, al igual que los valores, algunos directamente manifestaron la no coincidencia de perspectivas, y otros aseguraron la unidad de criterios, pero en sus respuestas individuales y anónimas no concordaban.

Y es notable cómo, dentro de una misma unidad de análisis, algunos integrantes dieron mayor importancia a lo sentimental, a la Familia, y otros demostraron mayor inclinación por lo económico-comercial, la Empresa.

No obstante, entre los valores con mayor frecuencia mencionados, sobresalen la honestidad, el respeto y la responsabilidad.

Asimismo, los roles no están adecuadamente definidos y delimitados, no habiendo por ende una delegación absoluta en el sentido amplio de la palabra, así los empleados no siempre saben a quién recurrir u obedecer, por las opiniones contrapuestas en la cúpula directiva. En algunos casos hasta no reconocen a ciertos miembros de la Familia como partícipes de la Empresa.

No existe una estructura formalmente establecida; muy pocas Empresas cuentan con instrumentos escritos como por ejemplo organigramas y manuales de misiones y funciones; y la autonomía muchas veces se limita a los permisos concedidos por el fundador sujetándose a sus deseos.

Sin embargo, perciben un clima o ambiente de trabajo más cálido y armonioso que en cualquier otra institución, ejerciendo las relaciones humanas mayor peso en la ponderación, propio de su cultura organizacional en la que prevalece una orientación hacia el empleado.

### **SUS PRINCIPALES ÁREAS DE CONFLICTOS**

En la tabla que sigue, se expresa la opinión predominante de los miembros, respecto a las áreas de conflicto, indicándose en qué medida (ninguna, pequeña, mediana o gran) consideran que tales afirmaciones se cumplen en sus respectivas empresas de familia.

**Tabla 1.** Situación de las EF de Chaco y Corrientes frente a las áreas de conflicto.

<b>Área de conflicto</b>	<b>EF Chaco</b>	<b>EF Corrientes</b>
1. Se confunden los roles familiares y los empresariales	En mediana medida	En ninguna y pequeña medida
2. Existe una clara delimitación y asignación de roles, tareas y funciones a desarrollar por parte de cada uno de los familiares	En pequeña medida	En mediana medida
3. Las remuneraciones de los familiares están delimitadas	En mediana y gran medida	En gran medida

4. Existe un sistema formalmente definido para la partición de dividendos	En ninguna medida	En ninguna medida
5. Está establecido el sistema de ingreso para nuevos familiares	En ninguna medida	En ninguna medida
6. Los familiares están capacitados para ejercer los distintos roles, conforme a su formación	En gran medida	En gran medida
7. Los cargos se adecuan a las personalidades y competencias de los miembros familiares	En mediana medida	En gran medida
8. El líder es aceptado en la dirección de la empresa	En gran medida	En gran medida
9. Están definidos los criterios y las pautas para resolver situaciones familiares que afectan a la empresa	En ninguna y pequeña medida	En ninguna medida
10. Es regular el consenso en la toma de decisiones	En pequeña y mediana medida	En mediana y gran medida
11. Se ha preparado o prepara a algunos de los herederos para conducir la empresa	En gran medida	En mediana y gran medida
12. Se siente escuchado por el resto de los familiares	En mediana medida	En gran medida
13. Existe la cultura de conversar sobre opiniones diferentes antes de que exploten como conflictos	En pequeña medida	En pequeña medida
14. Se piensa que ningún miembro de la familia busca aprovecharse de la empresa para beneficio personal	En gran medida	En gran medida
15. Se suele conversar sobre los temas tabú (temas que cuestan tratar)	En pequeña medida	En pequeña medida
16. Se sabe decir las cosas sin que los demás se sientan heridos	En pequeña medida	En pequeña medida
17. Se es capaz de resolver los conflictos y diferencias sin que ocasione pérdida de la armonía familiar	En mediana medida	En mediana medida
18. Existe buen ambiente laboral: se respetan	En mediana medida	En gran medida
19. Se siente satisfecho con las responsabilidades que tiene	En gran medida	En gran medida
20. Se siente reconocido por los esfuerzos que realiza	En mediana medida	En gran medida
21. Cree que tiene futuro trabajando en la empresa	En gran medida	En gran medida
22. No se mezclan temas familiares con los de la empresa	En ninguna medida	En mediana medida

23. Tienen acordada la sucesión de la empresa	No	No
---	----	----

A modo comparativo, se aprecian, en líneas generales, considerables similitudes entre las empresas de familia chaqueñas y las correntinas. Las áreas de conflicto a las que les asignaron distinta ponderación, solamente son las establecidas en los puntos 1, 2, 7, 12, 18, 20, y 22.

De la tabla entonces surgen cuestiones que resultan fortalezas y otras que implican debilidades:

Entre las fortalezas, se destaca:

- Que las funciones estén claramente definidas y asignadas (sólo en Corrientes);
- Que las remuneraciones estén delimitadas (más en Corrientes);
- Que los familiares estén capacitados para los cargos según su formación;
- Que los cargos se adecuan a las personalidades y competencias (más en Corrientes);
- Que el líder es aceptado;
- Que sea regular el consenso en la toma de decisiones (más en Corrientes);
- Que se prepare a los herederos (más en Chaco);
- Que se sientan escuchados (más en Corrientes);
- Que piensen que ningún familiar busca beneficio personal;
- Que sean capaces de resolver conflictos sin perder la armonía familiar;
- Que exista un buen ambiente de trabajo (más en Corrientes);
- Que se sientan satisfechos con las responsabilidades;
- Que se sientan reconocidos por los esfuerzos (más en Corrientes);
- Que crean que tienen futuro en la empresa.

Entre las debilidades, se resalta:

- Que se confundan los roles familiares con los empresariales (más en Chaco);
- Que no exista un sistema de partición de dividendos;
- Que no exista un sistema de ingresos para nuevos familiares;
- Que no estén definidos los criterios y pautas para resolver conflictos;
- Que exista poca cultura de conversar sobre las diferencias de opiniones antes de que entren en conflictos;

- Que poco se hable sobre los temas tabú;
- Que no sepan cómo decir las cosas sin que los demás se sientan heridos;
- Que no tengan acordada la sucesión.

Resulta llamativo que en gran medida se haya preparado o se esté preparando a los sucesores y que aún no se haya acordado la sucesión. Algunos respondieron que sí, ya lo han tratado, sin embargo la mayoría afirmó lo contrario.

También llama la atención que por un lado afirmen que son capaces de resolver conflictos sin perder la armonía familiar, y que por el otro manifiesten la falta de criterios y pautas para resolverlos, lo que igualmente el hecho de que no sea metódico el mecanismo de resolución, no quita la posibilidad de que se conserve el buen clima laboral.

Cabe aclarar respecto a la premisa 22, que, a diferencia de las demás, al estar planteada como una negación, el hecho de que en ninguna medida no se mezclan los temas familiares con los empresariales, en realidad supone que sí se mezclan.

Pero, en razón de que los cuestionarios eran autoadministrados, las respuestas se encuentran sujetas a la interpretación que los encuestados le dieran a las preguntas, por lo que no se puede precisar su significado.

En general, se puede deducir que, los aspectos en los que están fuertes, guardan relación con los rasgos culturales por los que se caracterizan estas empresas de familia, y que en los que se presentan dificultades, se asocian a fallas en la comunicación.

En tal sentido, se observa que poseen una cultura más bien de tipo paternalista, en la que prevalece la figura del fundador como líder (máxima autoridad), al cual se le ofrece lealtad, y en la que se prioriza el bienestar general, por lo que se genera un ambiente de trabajo agradable con énfasis en las relaciones. Así, se orienta hacia el empleado y al colectivismo, en pos de su compromiso y cohesión para con el grupo y la organización.

En lo concerniente a la comunicación, se recomienda que para que la misma sea efectiva, se busque generar las condiciones apropiadas para llevarla adelante, que se adopte el rol

de protagonista en lugar de victimizarse, que se separen las personas de los conflictos, que se promueva la escucha activa, y que se aplique la empatía.

## **CUESTIONES A INCORPORAR Y TRATAR EN EL PROTOCOLO**

Siguiendo la estructura del Protocolo a la que se refieren los autores Serna Gómez y Suárez Ortiz (precedentemente descrita), y en base a lo que surgió del Seminario/Taller, se opina que las empresas de familia deben profundizar en las cuestiones con mayores dificultades, a saber:

- En lo que a la **introducción** respecta, por ejemplo, deben ponerse de acuerdo qué valores priorizar, redactar la visión y misión del negocio, diseñar una estructura orgánica.
- En cuanto a las **relaciones y límites entre familia y empresa**, ya hay definición sobre las remuneraciones, más no así para con la política de dividendos, como así también deben especificar mejor las funciones a asignar a cada uno.
- Con relación a las **reglas de administración y buen gobierno**, por ejemplo, deben definir el sistema de ingresos de nuevos miembros y cargos administrativos a fin de evitar confusiones en los roles.
- Vinculado al **manejo de las comunicaciones y relaciones personales**, deben por ejemplo, establecer las pautas y criterios para resolver los conflictos, y disponerse a generar una cultura de diálogo no sólo sobre temas tabú sino también a fin de aprender a no herir susceptibilidades.
- En lo que a la **distribución y mantenimiento de la propiedad en manos de la familia** y, el **proceso de sucesión en la propiedad y en la gestión**, deben reunirse y comenzar a hablar sobre la cuestión, especialmente identificando la voluntad de los herederos de continuar con el negocio familiar, pues de nada sirve la imposición, si no les interesa tomar las riendas de la empresa, y en general, ampliar esta cuestión más allá de la familia nuclear.

## **CONCLUSIÓN**

En función de lo arriba expuesto, se concluye en que, para la elaboración del Protocolo, si bien corresponde incluir todos los puntos analizados, con más razón aún deben necesariamente considerarse aquellos en los que se observan debilidades, ya que su falta de tratamiento por parte de las empresas de familia de la región, derivaría tarde o temprano en su desaparición.

Los mismos resultan factores claves para permitir la continuidad de las firmas, pues las fallas planteadas pueden hacer peligrar la vida de las organizaciones, en la medida en que no se implementen propuestas de solución a dichas cuestiones.

Si bien, en este trabajo se exponen características generales, mostrándose las similitudes de las empresas de familia bajo estudio, cabe recordar y remarcar que cada una merece un análisis individualizado y pormenorizado, dado que cada una ofrece sus singularidades que la diferencian del resto, pues como se mencionara más arriba, la cultura organizacional representa para las empresas, lo que la personalidad para los individuos, haciéndola única e irrepetible.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Campetella, O. *“Del Humano Administrar”*. Compendio de ponencias y artículos científicos. Ediciones del Autor. Resistencia, Chaco, Argentina. Año 2010.
- Davis, K.; Newstrom, J. W. *“El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional”*. 8° edición (3° edición en español). Editorial McGraw-Hill. México. Año 1991.
- Dodero, S. *“El secreto de las empresas familiares exitosas”*. 2° edición. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. Año 2008.
- Dodero, S. *“El Ciclo de Vida de las Empresas Familiares”*. Family Business wiki.org. <http://familybusinesswiki.ning.com/profiles/blogs/el-ciclo-de-vida-de-las>. Año 2010.
- Entelman, R. F. *“Teoría de Conflicto. Hacia un nuevo paradigma”*. Editorial Gedisa. Barcelona, España. Año 2002.
- Favier Dubois, E. M. *“El Protocolo de la Empresa Familiar. Elaboración, Cláusulas y Ejecución”*. Editorial AD-HOC. Buenos Aires, Argentina. Año 2011.

- Gibson, J.; Ivancevich, J.; Donnelly, J. Jr. *“Las organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos”*. 10° edición. Editorial McGraw-Hill. Santiago de Chile. Año 2001.
- Gmelch, W. H.; Burns, J. S. *“The cost of Academic Leadership. Department Chair Stress”*. Editorial ERIC (Educational Resources Information Center). Washington, Estados Unidos. Año 1990.
- Gortazar, C. *“Cláusulas contractuales y pretensiones judiciales en los conflictos societarios en S.R.L..Estrategias a la luz de la jurisprudencia en nuevas doctrinas judiciales en materia de sociedades comerciales”*. Fundación para la investigación y el desarrollo de las ciencias jurídicas. Buenos Aires, Argentina. Año 2009.
- Gortazar, C.; Cesaretti, O. C. *“Pacto de sindicación de acciones como instrumento del protocolo de la sociedad de familia”*. Jornadas nacionales de Derecho Societario en homenaje al Profesor Enrique M. Butty para investigación y desarrollo de las ciencias jurídicas. Buenos Aires, Argentina. Año 2007.
- Lansberg, I. *“Succeeding Generations. Realizing the dream of families in business”*. Editorial Harvard Business Press. Estados Unidos. Año 1999.
- Pithod, A. *“Comportamiento organizacional: Psicología de las organizaciones”*. Editorial Fundación Universidades a Distancia “Hernandarias”. Buenos Aires, Argentina. Año 1993.
- Quijano González, J. *“El Protocolo de las Empresas Familiares”*, citado en Calcaterra – Krasnow: Empresas de Familia. Aspectos Societarios, de familia y sucesiones, concursales y tributarios. Protocolo de familia.
- Robbins, S. *“Comportamiento organizacional”*. Editorial Prentice Hall. México. Año 2004.
- Rodríguez Aparicio, J. A.; Torres, A. C. *“La empresa familiar y el derecho civil”*. Boletín del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid, N° 12, 3ª Época. España. Año 1999.
- Serna Gómez, H.; Suárez Ortiz, E. *“La empresa familiar: estrategias y herramientas para su sostenibilidad y crecimiento”*. Editorial Temis. Colombia. Año 2005.
- Sosa de Irigoyen, M. S. *“El Protocolo Familiar. Antecedentes y bases para su redacción”*. Editorial AD-HOC. Buenos Aires. Año 2010.