

# Capítulo 1

## Retos y desafíos de la Empresa Familiar y la Familia Empresaria

La mejor manera de predecir el futuro es crearlo  
Peter Drucker

### **La Empresa Familiar: Orígenes y desarrollo**

Incluyo dentro de mi obra una breve reseña acerca de los orígenes y evolución de esta tipología de empresas para tener una mayor comprensión de su importancia y alcance a través de la historia. Y cómo estas organizaciones han contribuido a la construcción de las sociedades, economías y desarrollo de los países.

El estudio de las empresas familiares data de fines del siglo pasado. Surge como consecuencia de observar una serie de características propias en sus prácticas de gestión, que captan la atención de eruditos del *management* y ciencias afines. Entre las principales particularidades se destacan su vertiginoso crecimiento, aún en condiciones desfavorables del entorno, su alto impacto en la economía y en la sociedad en la cual están inmersas.

Estas organizaciones hasta hace una treintena de años pasaba inadvertida. En ese entonces las escuelas de negocios se reducían prácticamente a desarrollar directivos y gerentes profesionales. Las prácticas abusivas en la gestión, tal es el caso de Enron entre otros, y la ineficiencia en la implementación de determinados conocimientos, han contribuido al cuestionamiento de las puestas en prácticas de tales preparaciones a la hora de lograr la meta planteada. Para aquella época las empresas familiares quedaban reducidas a conversaciones vagas acerca de lo difícil que era trabajar con ellas y lo

perjudicial que significaba que la familia y los negocios estuvieran entremezclados. Sin embargo, centenares de compañías en el mundo demostraban que había otras formas de hacer negocios. Estas eran las empresas de familia, las que, a través de sus valores, estrategias a largo plazo, condiciones de estabilidad, espíritu de supervivencia, voluntad de dejar un legado y continuidad, mostraban una manera diferente de trabajar dando lugar a su estudio, como un fenómeno diferente, de características y particularidades propias que propician el trabajo conjunto de escuelas de negocios y corporaciones familiares. Es a partir de este punto de inflexión, que su estudio fue atractivo haciendo posible favorecer y determinar estadísticas acerca de estas organizaciones y su importancia dentro del entretejido empresarial en las economías del mundo.

Desde los comienzos de los tiempos padres emprendedores con familias numerosas fueron artífices de la creación de imperios comerciales en el viejo mundo, realidad que más tarde fue heredada por el nuevo mundo; este es el espíritu del libre comercio que nace en Europa para luego trasladarse a América. La primera guerra mundial propició la proliferación de empresas de todo tipo, entre ellas pequeñas firmas familiares que participaron fuertemente en el crecimiento de la industrialización. El *martes negro* del 29 de octubre de 1929 amenazó con el sueño de prosperidad de muchas familias dando inicio a un marcado ciclo de depresión. Sin embargo, pese a las condiciones adversas, hubo una generación de empresarios que crecieron a costa de ingenio, trabajo duro y autosuficiencia. Con la segunda guerra mundial se explica otra nueva etapa de crecimiento para satisfacer necesidades militares y sociales. Se advierte un fuerte desarrollo de empresas familiares dispuestas a adoptar una gestión profesional. La guerra fría, la realidad de la energía atómica, la acentuación del nacionalismo en los países subdesarrollados y la reconstrucción del comercio mundial ofrecieron excelentes oportunidades empresariales. Esta realidad se vio acompañada de un sentido desafiante por parte del joven empresario hacia la ideología empresarial del fundador, quien acompañado por la autoconfianza y el contacto con nuevas

culturas decidió emprender sus propios negocios. Esta situación dio lugar a nuevos retos para las empresas de familia en las décadas del cuarenta y en especial en los cincuenta.

En los setenta, se generó un regreso hacia las empresas familiares tradicionales, impulsado prioritariamente por las mujeres que a través del negocio familiar buscaban conciliar el conflicto entre las obligaciones familiares y la supervivencia financiera. Para 1980 según la *Small Business Administration* había en los Estados Unidos más de trece millones de empresas de familia que generaban entre el cuarenta y sesenta por ciento del PBI.

No obstante, es a partir de la década de los ochenta cuando comienzan a exteriorizarse determinadas prácticas y tradiciones heredadas de la cultura europea, las que repercuten en las empresas de familia estadounidenses. Aspectos tales como: la sucesión en manos del hijo mayor, la inferioridad de condiciones de la mujer, la aceptación del abuso de sustancias tóxicas, el exentar a la familia política de derechos, etcétera. Sin embargo, a futuro muchas familias no incurrirán en estos errores ya que las oportunidades educativas, el aumento de la igualdad sexual, las condiciones sociales que favorecen la búsqueda de nuevas soluciones, allanarán el camino para un mejor clima de la empresa familiar y la predisposición de sus miembros a trabajar de manera conjunta.

Tal como se desprende del análisis, del conjunto de empresas que conforman el entretejido organizacional de una población, se destaca una elevada proporción de organizaciones de tipo familiar con características propias que devienen del involucramiento de la familia dentro del negocio. El vínculo entre ambas instituciones genera aspectos distintivos, peculiares y diferenciadores que impactan en los resultados de la compañía y en las relaciones familiares, aspectos que merecen un estudio específico, más aún conociendo la gran repercusión económica y social que generan en la región en que operan.

## En búsqueda de un concepto

Emprender el estudio de las empresas familiares implica partir desde un concepto claro.

A la hora de definir qué es una empresa familiar, se encontraron más de una cuarentena de definiciones. La inexistencia de unicidad en el concepto dificulta el avance en el conocimiento. Cabe destacar que podemos diferenciar entre un concepto teórico necesario para crear teoría de un concepto operativo preciso a la hora de diferenciar una empresa familiar de otra que no lo es.

Dada la juventud de esta materia y su abordaje desde distintas disciplinas no hay una única definición.

Desde mi visión, a la hora de estudiar estas organizaciones es necesario considerar la evolución que el concepto de empresa familiar ha ido adquiriendo a través del tiempo, desde los inicios formales del estudio de la disciplina remontados a 1985 en la Universidad de Harvard, de la mano del erudito John Davis.

Tal como expresara anteriormente, múltiples autores de distintos puntos del planeta definen a la empresa familiar en función de diferentes criterios. A modo de ejemplo y para ilustrar mis afirmaciones, entre las definiciones más contemporáneas puedo citar las siguientes:

- Una empresa familiar es aquella que ha sido fundada por el miembro de una familia y que se espera se transmita a las generaciones sucesivas. Los descendientes del fundador serán propietarios y quienes la controlarán. (Bork- EEUU).
- Entre algunos de los referentes latinoamericanos puedo mencionar:
- Una empresa familiar es aquella en donde una familia maneja un negocio del cual es propietaria o un negocio propiedad de una familia que a la vez lo gestiona, desprendiéndose así los tres elementos y procesos sociales que definen la empresa familiar: propiedad, negocio y familia (Press).

- El carácter de empresa familiar se origina en función de los siguientes elementos que la distinguen: en primer lugar, la propiedad de la familia sobre la empresa, en segundo lugar, la influencia que la familia ejerce sobre la empresa a nivel cultural, laboral, financiero entre otros, y por último, el deseo de continuidad de la empresa en manos de las futuras generaciones. (Molina Sandoval)
- Aquella en la que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y existen con la intención de que prolongue en el tiempo. (Dodero)
- Para que una empresa sea considerada como familiar, debe cumplir con ciertos requisitos:
  - En primer lugar, la familia o varias familias deben poseer la mayoría del capital.
  - En segundo término, una o todas las familias propietarias estén involucradas en la gestión, organización o administración estratégica.
  - Como tercera condición tienen que tener vocación de continuidad.
  - En cuarto lugar, que las futuras generaciones deseen continuarla y transmitirla.
  - Como quinto término que la familia promueva la transmisión del conocimiento u oficio y que cada generación haga sus aportes en función de sus propias experiencias enmarcadas dentro de los valores y tradiciones familiares.
  - Por último, es menester que la familia actúe como guardián o custodio del patrimonio familiar, incluyendo no sólo los bienes cuantificables sino también los cualitativos, tales como la reputación familiar, amistades, valores, responsabilidad social, entre otros. (Trevinyo Rodriguez)

En Europa, la definición aceptada y más evolucionada es la correspondiente al Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) aprobada por dicha institución en mayo del 2008. Se trata de una definición genérica que el Instituto de la Empresa Familiar ha adoptado con pequeñas variantes, a saber: que la familia empresaria pueda ejercer

el control accionarial de la empresa, ya sea por votos o bien por la posibilidad de tener influencia decisiva sobre aspectos fundamentales que hacen al gobierno corporativo. Otro aspecto en cuestión es tener presencia relevante en los Órganos de Gobierno corporativo de la compañía. Y por último participación directa de un miembro de la familia en la gestión.

Mi intención es que el lector pueda tener dimensión de la cantidad de conceptos y la falta de unicidad, sin embargo, luego de estudiadas más de una treintena de definiciones y de explorar en la mirada de diferentes autores y acorde a mi visión defino a la empresa familiar como:

“toda organización con fines de lucro, en la cual la mayoría del capital social pertenece a una o más familias empresarias, quienes marcarán el rumbo estratégico y ejercerán su control con una fuerte disposición hacia la continuidad en las siguientes generaciones, plasmándose a través de la trasmisión de los conocimientos técnicos y estratégicos de la actividad; como así también los inherentes a la propia cultura, tradición y valores cuyos orígenes nacen en el seno del clan”.

La empresa familiar entendida en estos términos, constituye un legado tanto para la generación actual como para las futuras cuya misión será propiciar los medios y acciones necesarios para que este patrimonio pueda perdurar, transmitirse y acrecentarse dentro del ámbito familiar, de generación en generación.

## **Principales rasgos distintivos**

Este modelo de organización posee particularidades que la distinguen de la empresa tradicional, cuya identificación y estudio son tareas necesarias para abordarlas y gestionarlas acorde a sus necesidades concretas, las cuales alineadas permiten concretar su fin último: la continuidad de la compañía en manos de la familia empresaria.

Los primeros trabajos sobre empresa familiar desde el enfoque sistémico datan de la década de los sesenta y primeros años del setenta. Estos trabajos se enfocaron preeminentemente en los problemas típicos de las organizaciones familiares tales como nepotismo, rivalidades generacionales y entre hermanos y la falta de profesionalización en la gestión. Los negocios de familia constituyen la forma empresarial predominante de las economías capitalistas del mundo.

Esta perspectiva sistémica, continúa siendo la más apta para graficar la problemática de este tipo de organizaciones ya que permite observar los diferentes agentes que operan, sus intereses e inquietudes, posibles zonas de fricción y conflictos, e ilustra claramente cuáles serán las pretendidas mutaciones según el deseo de cada participante y cómo ello influirá en el resto de las partes y en el todo. Este modelo dinámico y complejo encuentra su integración a través del ajuste recíproco entre los subsistemas, por lo que es de esperar que el sistema familiar tenga fuerte impacto sobre la propiedad y dirección y viceversa.

Según lo expuesto, la principal característica de este tipo de organizaciones deriva de la coexistencia de dos sistemas con singularidades propias que se influyen mutuamente, los cuales impactan uno sobre el otro, generando como resultado efectos positivos o negativos, los cuales deberán gestionarse a los fines de optimizar los primeros y minimizar los efectos adversos.

Existen una serie de diferenciaciones características entre la empresa familiar y la no familiar pudiéndose resumir en los siguientes tópicos:

- En la empresa familiar el propietario busca la continuidad. Su meta es conservar los activos y el prestigio de la familia propietaria. La creencia primordial y prioritaria es protegerse de los riesgos. La orientación estratégica es la adaptación. La atención de la gerencia se centra en el mejoramiento incremental continuo. El interés está centrado en los clientes y los empleados. La empresa se ve como un bien de la familia y como institución social.

- En la empresa no familiar el propósito es maximizar los resultados a corto y mediano plazo. Su meta es satisfacer las necesidades de los accionistas. La creencia radica en que a mayor riesgo se obtiene mayor rendimiento. La orientación estratégica es el crecimiento constante. El centro de atención de la gerencia es la innovación. El foco de interés está centrado en los accionistas y la gerencia profesional. La empresa es vista como un activo usufructuario, vendible y transformable.

El principal contraste entre una empresa familiar de aquélla que no lo es, radica en la postura respecto a la prolongación del negocio en el tiempo y la orientación de los resultados.

La vocación de continuidad es propia de las empresas que están en manos de una familia, propiciando objetivos que son propios de este tipo de empresas como:

- Propiciar el desarrollo personal de los hijos.
- Mantener en el tiempo la herencia y el legado familiar.
- Conservar la unidad familiar y fortalecer los lazos entre los miembros del grupo, a través del trabajo en común.
- Asegurar la economía familiar a través del tiempo creando riqueza.
- Velar por el futuro económico del fundador tras la posibilidad de su retirada.

Por su parte las generaciones venideras expresan como motivos de incorporación a la organización familiar aspectos que responden a atribuciones emotivas, utilitarias o profesionales, tales como:

- La ilusión de continuar la obra de sus progenitores.
- Cumplir con una deuda moral con las generaciones pasadas.
- Realizar una carrera profesional más interesante dentro de la organización familiar.
- Trabajar con personas allegadas, con las que hay un vínculo emocional muy fuerte.
- Luchar por el patrimonio familiar.

- Desempeñarse dentro de un ámbito de flexibilidad, independencia, mayor seguridad, remuneración adecuada, etcétera.

Sin lugar a dudas la característica distintiva es su vocación de continuidad generacional.

## **Características propias de la empresa familiar**

Las empresas familiares tienen ciertas particularidades que las diferencian de las organizaciones tradicionales. Entre las más relevantes puedo mencionar:

- La baja esperanza de vida. Se estima que sólo entre un siete a trece por ciento de este tipo de organizaciones sobrevivía a una tercera generación.

La desaparición de empresas familiares obedece a diversas causas; las más frecuentes se mencionan a continuación:

- Riñas entre los miembros del grupo familiar.
- Falta de rumbos claros.
- No tener ideas precisas acerca de lo que se desea.
- Falta de conocimiento acerca de las medidas a adoptar.
- Inexistente o inadecuada planificación.

De acuerdo a la perspectiva sistémica de la empresa familiar hace alusión a la co-existencia de dos sistemas familia-empresa de bases aparentemente contradictorias. Mientras la primera es de base emocional, y responde a una conducta subconsciente, introvertida y minimiza el cambio, la otra es de base laboral, responde a una conducta consciente, es extravertida y aprovecha los cambios. De esta manera la superposición de ambos sistemas genera una zona de fricción y conflicto constante. El real desafío se encuentra en lograr el equilibrio entre los intereses contradictorios entre estos dos sistemas empresa-familia: por un lado, el interés empresarial, sustentado en el cumplimiento de tareas que se construyen sobre la base de relaciones contractuales, con orientación hacia el mundo exterior produciendo bienes y servicios para el mercado; ponderando la rentabilidad, tomando riesgos y compitiendo. Por otro lado, la plataforma familiar,

básicamente emocional que prioriza los lazos afectivos, la armonía, la unión, la comprensión y la cohesión entre sus miembros. Cabe reparar que los recursos de distinta índole se encontraran claramente influenciados por ambos sistemas.

Hay una gran diversidad de variables que afectan al éxito de las empresas familiares. Entre las principales destaca: el tamaño y la estructura de la familia, los valores familiares, la filosofía de la familia sobre sus empresas, la manera en que se toman las decisiones, las competencias profesionales de quienes dirigen, la dinámica familiar y su impacto frente a la empresa, los objetivos e intereses propios de las profesiones que pertenecen a los diferentes miembros del grupo familiar, la personalidad de los directivos, la capacidad para trabajar en equipo, y por último, la sucesión de la dirección.

En la experiencia latinoamericana, como consecuencia de reiteradas crisis económicas, las empresas ante la posibilidad de situaciones adversas en los negocios buscan retirarse, cerrar o vender como mejor alternativa de resguardarse ante la eventualidad de crisis. Entre tanto las empresas familiares son garantía de estabilidad en la región o sociedad donde han sido fundadas. La principal razón es que es el propio fundador quien pone en riesgo su capital, tiempo y sacrificio a la vez del fuerte sentido de pertenencia que generan quienes trabajan en ella, sean o no familiares, quienes se suman a la lucha de sus dueños por la fuente de empleo y la continuidad de la empresa. De esta manera el fundador a través de la misión y la visión materializa su sueño que lo trasmite a través del esfuerzo y pasión por el trabajo. Con el transcurrir de los años logra el crecimiento y resultados económicos y su quimera se transforma en traspasarlo a sus descendientes.

Cabe destacar que la riqueza familiar no se auto perpetua. Sin una planificación y administración cuidadosa, el capital conseguido con tanto esfuerzo se disipa en una o a lo sumo dos generaciones. La preservación es posible, acorde al gobierno y los valores que se expresen la diferenciación de la familia.

## Principales desafíos y sus trampas

Las trampas de la empresa familiar son producto de la superposición sistémica. Como consecuencia de ello se encuentra una estrecha relación emocional entre propietarios, un fuerte vínculo entre propiedad y gestión y una elevada influencia en las decisiones entre directivos familiares que además poseen propiedad. Ante esta realidad de coexistencia empresa familia, estudios han revelado seis aspectos o “trampas” que repercuten elevando la tasa de mortandad de estas instituciones:

- No distinguir la seguridad de ser algún día propietario con la realidad de tener capacidad para asumir las responsabilidades directivas.
- Aplicar reglas en la empresa que son sólo válidas para la familia.
- No seguir los modos adecuados para la consecución de los fines inherentes a los propietarios, los directivos y quienes realizan el trabajo operativo.
- Retrasar los procesos sucesorios. Ya sea que no se realice a tiempo, no se respeten las formas adecuadas o bien no ocupándose o preocupándose por las siguientes generaciones, al igual que trabajar en el futuro de los predecesores.
- Confundir gobierno con dirección, sin considerar las diferencias entre la tipología de decisiones, el órgano que debe tomarlas y los procesos adecuados en cada caso.
- Pensar que por las cualidades personales se está exento de caer en alguna de las cinco trampas anteriores.

Las empresas de familia, con sus ventajas y desventajas deben hacer frente a las organizaciones de propiedad compartida. Entre las ventajas se destaca una cultura sólida, rapidez en el proceso de toma de decisiones, fuerte compromiso, planificación estratégica a largo plazo, amplio conocimiento del mercado debido a una implantación más antigua. Como contrapartida, entre las desventajas las dificultades para obtener financiación, la alta dependencia del líder, los problemas y conflictos generacionales, y la sucesión.

Sin embargo, además de la propiedad la principal diferencia radica en que la empresa familiar posee un alto componente emocional en donde se reproduce la historia de los conflictos familiares recreándose las consecuencias de esos conflictos. Resurgen viejas disputas, se ponen de manifiesto las posturas con respecto a quiénes son bien avenidos de quienes no, el clan se reorganiza y tipifica de acuerdo a las problemáticas, etcétera. En definitiva, la empresa actúa como amplificadora de cuestiones familiares que en ocasiones no han salido a la luz en el lugar adecuado, el seno familiar. Ante determinadas decisiones, como por ejemplo un despido, aparecen sentimientos de culpa que en otro tipo de empresas no se da. Este tipo de organizaciones funcionan por disociación entre afectos y negocio, alternando entre disgregaciones operativas de amor y odio.

Otro tema no menor es el referido al liderazgo. Ante la ausencia del mismo, los miembros suelen reclamar una estructura piramidal ya que no ven futuro al trabajo cooperativo o como asamblea. Sin embargo, quien ejerce la autoridad suele rechazar estas peticiones, argumentando que es mejor no implementar cambios, ya que de esa manera la empresa funciona correctamente.

La característica más representativa de la empresa familiar es la sucesión. Sin ella, la empresa familiar no existiría, ya que lo que se espera es el negocio en manos de la familia. En ningún otro tipo de institución el propietario, gerente o director es sucedido por un hijo o un familiar, salvo en casos de monarquías, nepotismo, totalitarismo.

La empresa familiar presenta desafíos que le son particulares y que derivan de la coexistencia del binomio empresa familia.

En el siguiente cuadro resumo los principales desafíos en los cuales debe tenerse especial cuidado de no caer en una de las trampas de la empresa familiar:

<b>Principales desafíos de la empresa familiar hacia la continuidad:</b>
El traspaso generacional y la sucesión.
- Falta de planificación y desconocimiento de las medidas a tomar. Conflictos entre los miembros de la familia.
Existencia de intereses contrapuestos: uno de base emocional y otro laboral generando zonas de fricción.
Complejidad de Variables: tamaño, estructura familiar, valores, competencias profesionales, dinámica familiar, etcétera.
Necesidad de planificación y cuidadosa administración.
Caer en las trampas de la Empresa familiar: 1) No distinguir propiedad de gestión. 2) No diferenciar reglas familiares de empresariales. 3) Seguir el modo adecuado inherente a obtener el fin lo operativo de lo estratégico. 4) Retrasar la sucesión. 5) Confundir Gobierno de Gestión. 6) Por cualidad personal creer que no voy a caer en las anteriores.
Alta dependencia del líder. Recreación de conflictos familiares en la empresa.

La continuidad de la empresa familiar es el objetivo preponderante en este tipo de organizaciones. Para que este fin sea posible es necesario que la empresa y su clan puedan sortear retos y desafíos que le son propios, que deben ser reglados y gestionados para lograr la perdurabilidad.

## **Tipologías de Empresas Familiares**

Abordar la temática de las empresas familiares es compleja por la diversidad de tipologías. Considero de vital importancia de ser tenidas en cuenta a la hora de trabajar con ellas ya que esto implicará adecuarse a su arquetipo.

A modo ejemplificativo, las empresas tradicionales se las suele congregar, según su tamaño: pequeñas, medianas y grandes organizaciones. Otras clasificaciones incluyen la categoría de micro empresas

o micro emprendimientos; en tanto que otras categorizaciones generalmente aceptadas para su estudio, están basadas según el sector u actividad.

En la empresa familiar nos encontramos con una particularidad adicional que deriva de la cantidad de variables existentes en cada uno de los subsistemas que la conforman. Esta característica complejiza trabajar con las empresas de familia, aspecto que debe ser contemplado a los fines de cumplir con los objetivos propuestos.

En tal sentido he indagado en las distintas tipologías que los principales eruditos en la materia han clasificado a este tipo de organizaciones.

A medida que se avanza en el estudio de estas empresas no es posible encuadrarlas a todas en el mismo modelo, por lo que es menester conocerlas ya que facilitará la explicación de por qué determinadas afirmaciones o conclusiones son válidas para ciertas compañías familiares y para otras no.

#### Principales Modelos:

- El modelo de los tres círculos de Tagiuri y otros, que intenta describir la situación actual y futura de la empresa familiar.
- Modelo de la empresa no familiar de Neubauer y otros, sostiene que es especialmente válido en las empresas de gran tamaño cuando los propietarios no son personas físicas sino “empresas de gobierno familiar”. En esa situación los autores han encontrado posibles 15 roles diferentes.
- El modelo de fundador a consorcio de primos de Ward, si bien pareciera gozar de mucha simplicidad es indiscutible la diferencia de la problemática en cada estadio.
- Matriz tamaño de la familia, de Perkins. Este modelo clasifica a las empresas de familia en cuatro grupos conforme el tamaño de la empresa y de la familia propietaria.
- Modelo de las relaciones de trabajo de Gallo; distingue cuatro tipos de empresa familiar tomando como base las responsabili-

dades que los miembros del clan desempeñan o pueden llegar a desempeñar con el paso del tiempo.

- Matriz aportación de la familia profesionalización de los sistemas de Dyer, toma como referencia la teoría de la agencia y la de los recursos básicos. Siguiendo la primera teoría la principal diferencia que encuentra entre las familiares y las no familiares es el ejercicio del poder, mientras que enfocando en los recursos las empresas familiares poseen recursos que les son propios únicos y conforman el capital social de la familia
- Matriz tamaño de la empresa nivel de diversificación de Gallo, este modelo tiene en consideración el tamaño de la empresa y el grado de diversificación.
- Modelo de los caminos en el desarrollo Gallo, supone una evolución conjunta y unida entre la empresa y la familia.
- El Modelo evolutivo tridimensional de Gersick et al. el cual ofrece una visión del proceso de crecimiento de la empresa familiar. Muestra la evolución y la interrelación de las variables familia, empresa y propiedad.
- Modelo de los cinco círculos de Amat, quien toma el modelo de los tres círculos y le adiciona dos aspectos más: la gestión de la empresa (dimensión organizativa, perspectivas estratégicas, competitividad) y la sucesión que afecta en forma directa las otras áreas.
- Modelo de Poder en la Empresa Familiar de Vilanova: para el autor la interrelación entre ambos sistemas se realiza a cuatro niveles: el ideológico, el político, el económico y de continuidad, estos definirán las características de la empresa familiar.
- El modelo de los cuatro pilares fundamentales de la empresa familiar de Pérez Molina: intenta exponer la interrelación que se presenta en la empresa familiar basándose en cuatro pilares básicos de influencia que determinan el ciclo de vida del negocio familiar: la familia, la propiedad, la dirección y la sucesión.
- El modelo de Gimeno que define seis tipos diferentes de empresas familiares atendiendo a las variables de nivel de complejidad de la familia y al grado de desarrollo de su estructura, dando lugar a:

- Modelo Capitán: Dentro de este modelo se encuentran las pymes, comprende desde microempresas a medianas. El término medio de vida es de 28 años y declina después de los veinte años, llegando a una presencia marginal pasados los cuarenta. La complejidad familiar es muy baja, promediando unos 2,6 accionistas de media, es decir, probablemente el fundador y un par de miembros de la familia. Por lo general son empresas creadas por un fundador que duran mientras él goce de vitalidad para llevarlas adelante. El nombre de capitán se debe a que se trata de una sola persona a cargo de una unidad relativamente simple.
- Modelo Emperador: El nivel de complejidad de la familia como de la empresa es elevado. El promedio de edad es de 41 años, lo que implica que es liderada por su fundador o una siguiente generación relativamente joven. Conviven en la organización dos generaciones, aunque el poder se concentra en una sola persona que lidera la empresa y la familia. El nombre de emperador se debe a que ejerce poder sobre un sistema más amplio y complejo. La curva de crecimiento se caracteriza por iniciarse baja, alcanzar un rápido crecimiento hasta los 40 años de vida para luego declinar bruscamente, lo que se traduce en un gran éxito en una primera generación para declinar con la segunda al mismo ritmo que creció en la primera.
- Modelo Equipo Familiar: En este tipo de empresa familiar el nivel de complejidad de la familia es superior al de la empresa. El número medio de accionistas es de 6,5. Es de esperar que, a futuro, con las nuevas generaciones, el número de accionistas promedio siga aumentando (9,5 de media estiman los autores) por lo que es posible que el modelo entre en riesgo. Una medida posible es incrementar la estructura, claro está, que requiere de recursos quizás inexistentes.
- Para no entrar en riesgo este modelo tiene dos alternativas posibles: reducir la complejidad familiar disminuyendo la cantidad de accionistas o bien inducir al crecimiento para tener

capacidad de desarrollar más estructura. La curva del ciclo de vida muestra una tendencia decreciente durante los primeros treinta años, para luego entrar en una fase de estabilidad y cierto crecimiento al final.

- Modelo Familiar Profesional: en este caso estamos ante la presencia de una elevada complejidad empresarial en relación a la complejidad familiar. El crecimiento y desarrollo encuentran sus razones en una estructura de empresa familiar bien desarrollada. Denota una familia implicada en la gestión. Si bien cuentan con un índice de familiares importantes en la gestión (3,0 de media) su comportamiento es muy profesional. No es frecuente encontrar este tipo de modelos en la etapa fundacional. En cuanto al ciclo de vida crece lentamente los primeros 10 años, para pasar por un período de estabilidad y luego declinar durante 40 años.
- Modelo Corporación; este modelo responde a una empresa de elevada complejidad familiar y empresarial. Posee un alta media en su antigüedad, (61 años promedio). En estos modelos suele encontrarse que la familia se inclinó más hacia el rol de propietario que de gestor de la organización. La circunstancia de que haya familiares en la alta dirección es excepcional. El paso de una dirección familiar a una no familiar en este modelo es relativamente simple. Su ciclo de vida tiene una tendencia creciente sostenida. El paso del tiempo hace que éste sea el modelo predominante, ya sea porque los otros modelos mutan hacia este o bien porque si no evolucionan en este sentido tienden a desaparecer.
- Modelo Grupo de Inversión Familiar: este tipo de organizaciones familiares se da en los casos que existen excedentes financieros, ya sea por venta de la empresa familiar, la existencia de patrimonios de generaciones anteriores o bien superávit en los resultados del negocio familiar. Esto lleva a mantener la familia con inversiones conjuntas. Los autores no han encontrado modelos suficientes para cuantificar por lo que su investiga-

ción al respecto fue cualitativa. Este modelo es propio de las compañías inversoras.

Las diversas y variadas maneras que han encontrado los referentes para tipificar estas organizaciones, es una muestra más de las distintas dimensiones que puede adquirir el estudio de esta clase de empresas.

La complejidad que ostenta la empresa familiar, pone de manifiesto la importancia de identificar las múltiples variables intervinientes a la hora de trabajar con ellas.

## **Dinámicas y comportamientos característicos**

En torno a la complejidad planteada es necesario comprender las relaciones, dinámicas y comportamientos de los diversos agentes que participan del sistema. Cada una de las variables intervinientes tendrán distinto impacto e influencia en la familia, la empresa o bien, en su conjunto en general.

La empresa es una institución de gran trascendencia para la sociedad, por lo que se hace necesaria una minuciosa observación para poder comprenderla. Esta mirada ha sido coincidente con los paradigmas de la época, siendo paralela a los supuestos del modelo mecanicista de la economía occidental que reproducían la física de Newton. Es por ello que para comprender lo que sucede debe superarse el modelo de Newton, Descartes y Galileo adoptando una visión más evolucionista, compleja y adaptativa. Considera que a pesar de que la información sobre empresas es copiosa, los problemas relacionados a la gestión siguen incrementándose. La mirada lineal, las habilidades directivas y los conocimientos técnicos clásicos no son suficientes para comprender la vertiginosidad de los cambios y los imprevistos en escenarios tan complejos como los actuales. No obstante, hay indicios de respuesta desde el intelecto a la búsqueda de una nueva mirada que han dado origen a nuevas escuelas. Por ejemplo, la teoría del Caos da cuenta de ello enseñándonos que el concepto de linealidad usado en muchas ciencias es inexistente; por el contrario, la vida se conforma de una

serie de hechos y encuentros totalmente impredecibles, por lo que en tal complejidad los actos no son fácilmente previsibles.

El pensamiento sistémico ha servido para dar respuesta a realidades complejas. Las cuestiones simples pueden observárselas de manera simple, mientras que las complejas, conformadas por numerosas variables, debe abordárselas desde una mirada compleja. El paradigma mecanicista aborda los hechos separados, estáticos fuera de contexto mientras que el pensamiento sistémico observa la multiplicidad de relaciones posibles, sus fuerzas, factores que los alimentan y potencian como así también los que los anulan y enfrentan.

Hemos aprendido a ver la realidad con una visión simplista fragmentando el problema en partes pequeñas sin tener en cuenta el todo que lo contiene. Un pensamiento sistémico propone una visión completa y acabada del todo, incluyendo el entorno donde está inmersa la organización.

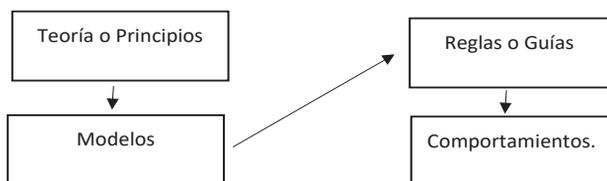
La complejidad deriva tanto de la cantidad de variables como de su dinámica, esto explica por qué la relación causa-efecto son sutiles, pero no obvias a largo plazo.

De la teoría o principios sobre los cuales se asienta la empresa, devienen una serie de interrelaciones de las cuales surgen reglas que generan comportamientos, usos y costumbres. Los principios son abstracciones que no generan información numérica, pero explican por qué la empresa se lleva de esa manera y no de otra. De esta abstracción se forma el modelo que establece las reglas operativas, dando lugar a mejores prácticas que contribuyen a su buen funcionamiento y normalizan la operatoria. En tanto el comportamiento responde a lo que las personas hacen para cumplir con su labor ya que actúa como elemento de retroalimentación que toma información de la práctica y reforma el modelo. Para que el modelo funcione es necesario que sea reformado constantemente, de manera dinámica.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Hill Charles, Gareth Jones Administración estratégica, un enfoque integrado 1996 Colombia

Las empresas familiares poseen un doble desafío: no sólo deberán tomar las decisiones adecuadas en lo que respecta a los problemas relacionados con su giro comercial sino también deberán ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas y comportamientos de su fundador, la familia y la empresa. Se necesitará desarrollar habilidades especiales que permitan identificar y superar esas dificultades, adoptando estrategias válidas que posibiliten el crecimiento de la compañía a la par de facilitar la transferencia del poder y el control.



El estudio de las empresas familiares como sistema nace entre las décadas del 1960 y 1970 con una serie de artículos independientes cuyo eje eran determinados problemas de comportamientos característicos y comunes a la empresa familiar, tales como el nepotismo, la rivalidad entre generaciones y hermanos, gerentes no profesionales, etcétera.

El modelo conceptual presupone dos subsistemas interconexos: la familia y el negocio, en los cuales cada uno tiene sus propias normas, reglas, valores, organización y estructuras. La problemática se plantea porque son los mismos individuos quienes han de cumplir obligaciones en los dos espacios. Por un lado, la empresa debe gestionarse acorde a las prácticas y principios del *management*, por el otro costado, deben considerarse los intereses, necesidades e ingresos de la familia.

Lo que distingue a una empresa familiar de otra que no lo es, radica en el involucramiento de la familia en el negocio: operación, gestión, toma de decisiones, control. Cuando los miembros de la familia se involucran en la empresa es cuando las dinámicas sociales de un contexto se ven manifestadas en el otro. Así lo que suceda en uno

de los componentes del binomio afectará el resultado de la ecuación empresa familiar. Cuando los mismos individuos interactúan en dos contextos sociales distintos lo que acontece en uno influirá en los comportamientos y actitudes que las mismas personas tienen en el otro. En este sentido estamos hablando de interacciones que están conectadas, esto significa que cada uno de los elementos del sistema está directa o indirectamente relacionado no pudiéndose analizar o evaluar sus partes por separado. En ocasiones, a pesar de que cada una de las partes alcance su mejor desempeño esto no garantizará que el sistema en su conjunto logre los objetivos, por lo que puede ser necesario que una de las partes sacrifique ganancia para que el sistema en su totalidad alcance su mayor potencial.

Abordando la temática desde la teoría de la complejidad, la empresa familiar presenta un grado mayor al de la no familiar. Acorde a esta teoría, los sistemas complejos están mejor provistos de recursos para adaptarse a un entorno complejo, cambiante, con alto nivel de incertidumbre. Ello es posible a través de la dinámica intrínseca del binomio empresa-familia que les permite auto-organizarse, adaptarse y aprender. Desde el punto de vista de la teoría de los recursos y capacidades, estas organizaciones están dotadas de intangibles específicos, que derivan de la confluencia de ambos sistemas generando capacidades propias, inimitables, de propiedad de la familia empresaria.

Estos aspectos reflejan una ventaja competitiva inigualable en las empresas familiares, ya que son capaces de crear condiciones favorables que generan innovaciones en los diversos aspectos de la empresa, permitiendo lograr, consecuentemente, una mayor adaptabilidad al entorno e incrementar el potencial para afrontar la complejidad del medio.

A modo de breve síntesis, existe una tendencia a realizar visiones simplificadas y fragmentadas de la realidad que nos llevan a reduccionismos. Por tal razón, propongo tomar el "todo" en su conjunto para poder resolver el problema de manera integral, ya que cualquier modificación en una parte del sistema necesariamente influirá en el resto. La única manera de resolver los problemas complejos, pareciera

ser el pensamiento sistémico, el cual permite dar una adecuada respuesta a realidades complejas que cuentan con una gran cantidad de variables. Sin lugar a dudas, la empresa familiar es un sistema complejo y debe ser abordado como tal. No obstante, ante escenarios inciertos y versátiles como los actuales, estas organizaciones son las que están en mejores condiciones de afrontarlos ya que poseen una diversidad de recursos que les posibilita afrontar exitosamente entornos complejos. De acuerdo a lo planteado, considero que el mayor desafío que se le presentan a las empresas familiares es estudiar el binomio en su conjunto, analizando cómo cada una de las partes repercute en el resto desde una observación integral de las relaciones e influencias en cada uno de los subconjuntos y el conjunto en general.

Brindar soluciones sobre alguna de las partes, sería caer en simplificaciones probablemente no válidas a la hora de velar por la continuidad, es por ello que la existencia de un instrumento que contemple la gestión de todas las relaciones puede propiciar la prolongación de la empresa familiar y consecuentemente la salud empresarial y familiar de sus partes.

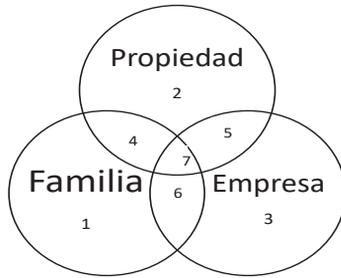
## **Roles y funciones en la empresa familiar**

Por las características propias de los subsistemas que lo componen, una misma persona puede ocupar más de un rol dentro del binomio. Según dónde se encuentre, sus intereses e inquietudes podrán ser diferentes, es por ello que identificarlos permitirá orientar un marco en donde poder plantear los diferentes escenarios.

A mediados de la década de 1980, a raíz de una investigación en Harvard, Taguiri y Davis elaboran el modelo de los tres círculos. De acuerdo con este modelo, una descripción más exacta de este tipo de organizaciones debe considerar tres subsistemas independientes pero superpuestos: la propiedad, la familia y la empresa.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Adaptado del Modelo de los tres círculos de la empresa familiar Generation to generation Gersick K. Davis J. México (1997) Editorial Mc GrawHill de Management.



En este tipo de empresas, cualquier individuo puede ser colocado en uno de los siete roles que se conforman al superponerse los círculos de los subsistemas.

Como se desprende del diagrama están aquéllos quienes tienen un solo vínculo con la empresa, como lo son los 1 (miembros de la familia), los 2 (aquéllos que poseen acciones o porción del capital) y los 3 (quienes son empleados externos a la familia). En tanto, quienes ocupan las posiciones 4,5, y 6 corresponden a individuos que tienen más de un nexo con la empresa. Así los 4 son quienes poseen propiedad y a su vez son miembros de la familia. Los 5 trabajan en la empresa a la par de ser propietarios, en tanto los 6 trabajan en la empresa y a su vez son miembros de la familia empresaria.

Por último, el 7, que se halla dentro de los tres círculos, se corresponde a aquella persona propietaria, miembro de la familia y que trabaja en la empresa.

Este modelo muestra las diferentes maneras de vincularse con la organización. Es una herramienta muy útil a los fines de estudiar la dinámica de la empresa familiar y su comportamiento actual y posibilidades futuras.

Algunos ejemplos, son las luchas familiares por las políticas de dividendos, la planeación de la sucesión, la incorporación de las nuevas generaciones, las retribuciones, cómo serán las promociones, etcétera.

Todas las condiciones y complejidades que se suscitan en la familia, de alguna manera están integradas en el sistema. Todos los integrantes del sistema familiar tienen derecho de pertenencia. Según cómo se fomenten los lazos familiares, más fuertes o más débiles, habrá mayor cohesión o individualidad.

Dos son las cuestiones fundamentales que impactarán en la dinámica: el tiempo y el espacio, es decir, cuándo nacen los hijos y el orden de nacimiento. Estos son aspectos importantes a considerar a la hora de analizar los perfiles de comportamiento y actitudes. A mayor tiempo de pertenencia, más beneficios, tal es el caso de los hijos primogénitos. Es por ello que el orden de nacimiento marca de alguna manera la dimensión de pertenencia al sistema familiar. Otro punto a considerar es el matrimonio y las separaciones, los hijos del primer matrimonio tienen predominio sobre los del segundo.

Asimismo, cada individuo tendrá su propio sistema “personal” de autorregulación que convivirá con el familiar, sin que esto implique una predestinación.

Todo este entramado de posibilidades de roles, vínculos, comportamientos y actitudes generan la probabilidad de conflictos que impactarán en la organización familiar poniendo en riesgo su equilibrio y en casos más extremos su supervivencia.

Acorde al modelo de los tres círculos, la diversidad de posturas e intereses en cada uno de los roles pueden tomar diferentes formas. Es factible pensar también que en cada uno de los siete subconjuntos hay una gran variedad de posibilidades, razón por la cual cada una de ellas deberá ser tomada en cuenta a la hora de plantear los diferentes escenarios en la empresa familiar.

## **Cultura, valores y *familiness*.**

A la hora de estudiar la continuidad de la empresa familiar y los factores que influyen en ella, es vital incluir la cultura, los valores y los intangibles propios de la familia empresaria.

Uno de los principales retos que debe afrontar la empresa familiar es el crecimiento y las buenas prácticas. Las empresas familiares fracasan de manera lenta pero segura como consecuencia de la inacción de sus propietarios gestores.

Los responsables de estas firmas no son capaces de tomar a tiempo las decisiones necesarias que aseguren la vitalidad del negocio en momentos cambiantes y complejos como los actuales. No obstante, esta situación es reversible si se aplican ciertos pasos que posibilitan su crecimiento.

Las principales causas que preocupan a los empresarios familiares en torno a esta temática, son: en primer lugar, la madurez de la organización, en segundo lugar, la limitación del capital, en tercer orden la falta de sucesores, en cuarto puesto la inflexibilidad del emprendedor, en quinto los conflictos entre hermanos y por último las metas y valores dispares. Las cuatro primeras son netamente organizacionales mientras que las dos últimas están vinculadas a la familia.

No obstante, entre las principales amenazas que deben enfrentar las empresas familiares por parte de terceros para sobrevivir y crecer, los tópicos más relevantes son la falta de objetivos comunes y los conflictos familiares.

Los buenos líderes familiares son aquéllos que dedican sus mayores esfuerzos a nutrir y reforzar la armonía, confianza, satisfacción y metas comunes entre los miembros de la familia.

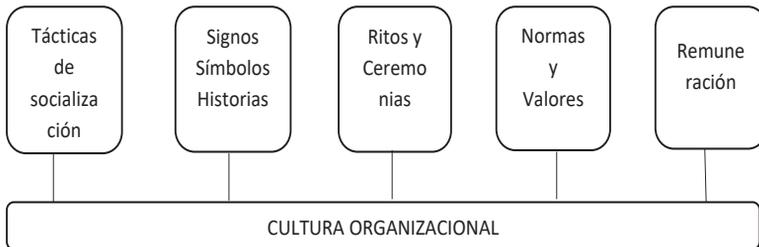
En este contexto la cultura adquiere un rol predominante. Es decir, todas aquellas creencias y supuestos básicos arraigados y compartidos por los miembros de una organización que operan de manera inconsciente y se definen de una manera simple de la visión de la empresa y el entorno. La cultura es el patrón de conducta, valores y creencias que comparten los sujetos de una organización. Se lo puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa dentro del contexto de la compañía. Esto implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias

y patrones de conducta a lo largo del tiempo, lo que explica la estabilidad de la cultura en las empresas y la dificultad para cambiarla.

La cultura organizacional es la agrupación de normas, estándares y valores compartidos por los miembros de una compañía que afectan la manera en cómo se desarrollarán los negocios. El valor de la cultura para una empresa radica en su capacidad para especificar normas y valores que rijan no sólo el comportamiento de quienes trabajan en ella, sino que también resuelvan el problema de agencia.

El fundador es quien sienta las primeras bases de la cultura, ya que es él quien imprime sus valores y estilo administrativo a la organización. Con el tiempo el tipo de liderazgo es transmitido a gerentes, mandos medios y demás empleados y los reclutamientos de personal se hacen teniendo en cuenta si comparten los mismos valores. Así la cultura de la empresa se hace cada vez más fuerte en la medida que sus miembros se hacen más semejantes.

A continuación, ilustro las formas de transmitir la cultura organizacional:<sup>3</sup>



En las empresas familiares, la cultura concibe el carácter de los miembros de la familia transmitiendo valores, costumbres, creencias

---

<sup>3</sup> Formas de transmitir la cultura organizacional adaptada de Hill Charles, Gareth Jones. Un enfoque integrado. 1996. Colombia.

y tradiciones que se traspasan de generación en generación. No obstante, debe tenerse en consideración que, si aquéllas se consideran inamovibles, sobre todo en culturas latinas fuertemente arraigadas como la nuestra, pueden minar el crecimiento del negocio toda vez que no permita adaptarse a los cambios. Esto no significa eliminar la cultura, sino por el contrario capitalizarla y potenciarla.

La cultura de la empresa familiar posee un papel preponderante a la hora de determinar si la organización vivirá más allá de la primera generación. Se estima que el 80% de las empresas familiares en primera generación tienen un tipo de cultura paternalista, mientras que sólo un 10% una de tipo participativa y de no interferencia, y sólo una de tipo profesional. Por lo que para que este tipo de compañías logre sobrevivir, sus culturas deberán mutar de una paternalista hacia alguna de las otras tres. Todos los patrones culturales conllevan particularidades y retos para la alta dirección, y deben ser capaces de ajustarse a las condiciones necesarias del entorno, la empresa o la familia empresaria.

Son los líderes quienes crean en gran medida los patrones culturales por lo que deben ser ellos los que fomenten los cambios culturales necesarios para que la empresa y la familia crezcan y prosperen, gestionando las oportunidades inherentes a la empresa familiar que propicien la continuidad de la empresa y el bienestar familiar.

La empresa familiar enfrenta el reto de optimizar su funcionamiento y alcanzar la máxima eficiencia organizacional. Las empresas familiares poseen recursos que les son propios, en este sentido adquieren singular importancia en tanto pueden convertirse en una oportunidad.

Esta noción está vinculada al concepto de *familiness*. Si bien no posee una traducción literal a nuestro idioma, su significado responde al conjunto de recursos propios de una organización como resultado de la participación de la familia propietaria. La empresa está conformada por un conjunto de capacidades y recursos específicos que impactan directamente en los resultados. En el caso de la empresa familiar pueden considerarse como recursos únicos y propios a ella, la cultu-

ra familiar, la comunicación, la confianza, el espíritu emprendedor que se transmite a través de las generaciones, etcétera. La influencia de estos recursos puede influir de manera positiva o negativa en el negocio, dando lugar a un *familiness* positivo o negativo. El positivo puede constituir una importante fuente de ventaja competitiva, en tanto un *familiness* negativo ocasionado por una inadecuada gestión de estos recursos puede convertirse en un factor muy perjudicial para la organización.

A modo de breve síntesis de lo expuesto, el crecimiento y el futuro de la compañía estarían íntimamente ligados al tiempo que los líderes dedican a formar las nuevas generaciones y la transmisión de las buenas prácticas de gobierno. Los conocimientos, creencias y patrones de conducta están intrínsecamente ligados a la cultura, serán un factor determinante a la hora del traspaso generacional y se encontrarán estrechamente relacionadas a su estabilidad y aversión al cambio. Otro aspecto no menor a contemplar es el capital intangible y su manera de gestionarlo, el cual podrá adquirir formas positivas o negativas. Desde mi visión estos aspectos deben ser considerados en un instrumento que facilite y oriente la gestión efectiva hacia los objetivos deseados de la empresa familiar.

## **La continuidad de la empresa familiar.**

Son diversos los tópicos que los empresarios familiares deben considerar a la hora de perseguir la continuidad.

Las empresas familiares independientemente de su tamaño y las acciones que realizan son organizaciones cuya propiedad pertenece en su mayoría a una o más familias dotadas de una alta capacidad de esfuerzo, vocación, visión e intuición para llevar adelante un proyecto empresarial cuyo objetivo es transmitirlo a sus descendientes. Sin embargo sólo una pequeña proporción logra alcanzar dicha meta.

Las mayores dificultades detectadas en torno a la perdurabilidad de estas compañías radican principalmente en motivos relacionados a dos cuestiones:

- los que derivan del funcionamiento del negocio familiar vinculado a la confusión entre el giro empresarial y los intereses familiares.
- los relacionados a la problemática de la sucesión.

Entre los primeros se destacan:

- La falta de crecimiento de la empresa familiar acorde al crecimiento de la familia, dando lugar a que el negocio no pueda cubrir todas las necesidades económicas de ésta.
- La desmotivación del personal tanto familiar como externo, en un caso por no poder acceder a toda la información financiera y en el otro por trato preferencial hacia los familiares.
- La inexistencia de normas para la incorporación a la empresa familiar, la formación y preparación previa, responsabilidades, cómo se determina el cargo, etcétera.
- La falta de armonía familiar por conflictos generacionales, entre hermanos, entre parientes políticos, desacuerdos entre padres e hijos, miembros de la familia y externos.
- Canales de información inadecuados, tales como rumores, chismes, manipulación de información, entre otros.
- Problemas derivados de la remuneración y la evaluación de desempeño de los miembros de la familia.

Entre los segundos:

- La incorporación de directivos familiares no siempre es voluntaria, sino que obedece a presiones para cumplir con la tradición familiar.
- Insuficiente capacidad directiva del sucesor.
- Inadecuada formación académica y/o laboral del descendiente.
- Desconfianza en la transición.
- Conflictos entre hermanos o primos.

Como contracara, acerca de las prácticas que han seguido aquellas empresas familiares que han logrado sobrevivir tres o más generaciones, se destacan:

- La organización familiar se ve afectada por las rivalidades y tensiones que derivan de la coexistencia y superposición de roles

y funciones, por lo tanto, es necesario promover la unidad, el diálogo y el compromiso, delimitando los asuntos relacionados al clan de los de la compañía. A tal fin, expresan la necesidad de explicitarlos en el protocolo acompañado del consejo de familia que gobierne estos temas.

- La propiedad puede verse afectada por las tensiones de los accionistas, sobre todo cuando esta comienza a atomizarse, por lo que es necesario planificar una estructura societaria, fiscal y financiera que permita asegurar el patrimonio familiar en la organización como así también promover la eficacia del consejo de administración.
- A las firmas familiares les cuesta mantener una rentabilidad sostenida a largo plazo, producto de las dificultades que poseen para internacionalizarse, incorporar nuevas tecnologías, renovar productos, pérdida del espíritu emprendedor del fundador, etcétera. Por lo que es imperioso fomentar una mayor conciencia estratégica en torno a estos temas.
- Este tipo de firmas y muy en especial las PYMES son muy personalistas, con escasa profesionalización del personal, limitado desarrollo de su equipo humano como así también de sistemas e instrumentos directivos. Para favorecer la continuidad de la empresa a largo plazo es necesario promover la profesionalización del capital humano, fomentar una cultura orientada al cambio e incrementar el compromiso y motivación del personal.
- Por último, la sucesión. Argumentan que a pesar de que esté planificada, el traspaso significa un clima de mucha tensión, por lo que es necesario promover una gestión anticipativa que favorezca el apoyo de la familia y de la propiedad al proceso de relevo generacional.

Las empresas familiares suelen ser símbolo de éxito, poder, la dinastía familiar, categoriza la familia dentro de la sociedad y el mundo en general. Sin embargo, es en vano planificar el futuro de la empresa familiar si no hay dentro de su seno un interés genuino por continuarla. Las generaciones de mayor edad hacen planes acerca de

cómo y cuándo dar a sus hijos lo que estiman ellos desean. En la mayoría de los casos los hijos se ven prácticamente obligados a trabajar en la empresa familiar, se imparten señales y mensajes específicos, aunque no claros tales como “todo esto será tuyo algún día”.

Esto se ve agravado en la segunda, tercera, cuarta generación, en las que la empresa es el eslabón con la dinastía familiar. Los hijos de empresarios familiares suelen contar con un gran abanico de posibilidades dadas sus condiciones económicas como así también su formación y sus alternativas profesionales. En ocasiones, estos jóvenes desean hacer su propio recorrido, no siendo bien aceptada la renuncia a trabajar en la empresa familiar ya que esto implica el rechazo a todo un esfuerzo de sus antepasados. Como contrapartida, que el hijo al que no se le hace tal ofrecimiento de ingresar a la compañía familiar se siente rechazado, desaprobado. Por tales motivos expresa es imperiosa la necesidad de abordar esta temática, explicitarse y no dejar este tema liberado a los supuestos.

Las afirmaciones acerca de la poca viabilidad que presentan las empresas familiares no siempre están apoyadas en estudios estadísticos y la realidad demuestra que existen una cantidad considerable de empresas en la sociedad occidental desarrollada que han sabido sobrellevar las dificultades típicas de este tipo de compañías llegando a ser organizaciones multigeneracionales. Estas organizaciones han logrado transcurrir un largo recorrido con balance positivo para ellas y la sociedad en la cual están inmersas.

Algunos de los puntos de identificados en los protocolos de estas empresas en torno a la continuidad responden a:

- La obligación moral de continuar lo que han realizado generaciones anteriores.
- La oportunidad que la empresa familiar posibilita a las generaciones jóvenes en cuanto a su desarrollo personal y profesional.
- La posibilidad de incrementar el patrimonio económico manteniéndose unidos.

- La importancia de mantener el capital familiar y el status social que los miembros de la familia disfrutan por pertenecer a la empresa.
- La posibilidad que la empresa familiar otorga para colaborar con el bien común de la sociedad.

La clave, pareciera estar, en el compromiso que permite la energía necesaria para generar unidad. Lograr compromiso, mantenerlo e incrementarlo a través del tiempo es una tarea que requiere esfuerzo prolongado en el tiempo para poder lograr formar a los miembros de la familia en la comprensión del proyecto empresarial y familiar compartido.

De lo expuesto se desprende que son diversas las variables que influyen en la continuidad de la empresa familiar, correspondiendo enfatizar que algunas son de mayor peso, tal como la sucesión de sus miembros, o bien la existencia de conflictos familiares. Sin embargo, no debe soslayarse que existen variables de diversa índole: los que derivan del sistema familiar propiamente dicho, los que devienen de la propia gestión de la organización, como así también los comunes al sistema en su totalidad.

Hay un alto componente del compromiso de la familia empresaria en relación a la posibilidad de prolongación en el tiempo.