

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Administración y Auditoría



MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

“MEJORAMIENTO DE LA DIRECCIÓN EN NEGOCIOS
FAMILIARES COMO ALTERNATIVA DE CONTINUIDAD”
CASO: EMPRESAS GRUPO VASPE

ALUMNA: JASNA MASSIEL CONTRERAS CARRASCO

PROFESOR GUÍA: DRA ANA MARÍA BARRA SALAZAR

CONCEPCIÓN, JULIO 2014

DEDICATORIAS

A mi madre, y a mi futuro esposo Pascual, quienes me han apoyado y han creído en mí.

A mi hijo que es mi razón de vivir

*Y a la memoria de mi padre, que desde el cielo me ha dado la fuerza para avanzar en este
largo camino.*

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco a Dios por permitirme llegar a esta instancia darme salud, amor y vida.

A mi madre quien siempre me apoyó en todas mis decisiones, con su esfuerzo y amor me ha impulsado a cumplir todas mis metas y sueños.

A mis hermanos por creer y confiar en mí y entregarme su amor y apoyo incondicional.

A mi compañero de vida y padre de mi hijo quien me ha acompañado durante todo este proceso, por ser mi amigo, confidente y mi gran amor.

A mis amigos quienes han sido un pilar fundamental, en este proceso y en mi vida.

A mi mayor alegría, mi hijo quien llegó en el momento preciso para darme ese último impulso y la fuerza que necesitaba.

Y por último agradecer a mi profesora, Dra. Ana María Barría por haberme ayudado durante todo el proceso de elaboración de esta memoria.

Y a cada una de las personas que forman parte importante en mi vida.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIAS	2
AGRADECIMIENTOS	3
RESUMEN EJECUTIVO	9
INTRODUCCIÓN	11
PARTE I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1. Planteamiento y formulación del problema de Investigación	13
2. Preguntas de investigación	13
3. Objetivos de la investigación	
3.1. Objetivo general	14
3.2. Objetivos específicos	14
4. Justificación del proyecto	14
PARTE II: MARCO TEÓRICO	
CAPITULO 1: DIRECCIÓN DE EMPRESAS	
1.1. Dirección de empresas	16
1.2. Definición de dirección de empresas	17
1.3. La administración	18
CAPITULO 2: LA EMPRESA FAMILIAR	
2.1 Definición de empresa familiar	23
2.2. Concepto y características de la empresa familiar	23
2.3. Fortalezas y debilidades de la empresa familiar	
2.3.1. Fortalezas de la empresa familiar	25
2.3.2. Debilidades de la empresa familiar	26
2.4. Ventajas y desventajas de la empresa familiar	
2.4.1. Ventajas de la empresa familiar	27
2.4.2. Desventajas de la empresa familiar	30

2.5. Roles en la empresa familiar	31
2.6. Ciclo de vida de la empresa familiar	
2.6.1. Etapas del ciclo de vida de la empresa familiar	39
2.6.2. Modelo evolutivo tridimensional	45
CAPITULO 3: CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR	
3.1. Definición de conflicto	50
3.2. Confusión entre los sistemas de empresa y familia	50
3.2.1. Principales problemas derivados de la confusión entre sistemas	51
3.3. Tipos de conflictos	
3.3.1. Conflictos estructurales	54
3.3.2. Conflictos generacionales	54
3.3.3. Conflictos entre hermanos	55
3.3.4. Conflictos de género	55
3.3.5. Conflictos por problemas de comunicación	55
3.4. Prevención de conflictos	
2.4.1. Creación de una visión compartida	56
2.4.2. Clarificación de las reglas	56
2.4.3. Diseño de una organización profesional	57
3.5. Modelo de los dos círculos o sistemas superpuestos	57
3.6. Modelo de los tres círculos	59
CAPITULO 4: GOBIERNO CORPORATIVO	
4.1. Definición de Gobierno Corporativo	64
4.2. Principios del Gobierno Corporativo según la OCDE	65
4.3. Beneficios de un buen Gobierno Corporativo	66
4.4. Órganos de gobierno en la empresa familiar	69
4.4.1. La Asamblea de accionistas	71
4.4.2. Consejo de administración o directorio	71
4.4.3. El Consejo Familiar	73
4.5. Sucesión y cambio generacional	73

4.6. Protocolo de la empresa familiar	76
4.7. Profesionalización de la empresa familiar	78
PARTE III: MODELO EMPIRICO	
1. Modelo de los cinco círculos	80
PARTE IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1. Diseño de la Investigación	83
2. Fuentes y técnicas para la recolección de datos	83
3. Descripción del instrumento	84
4. Universo de estudio	
4.1. Identificación de la población	85
4.2. Identificación de la muestra	85
5. Procedimiento para la toma de datos	
5.1. Estrategia para la recolección de datos	85
5.2. Aplicación del cuestionario	86
5.3. Análisis de datos	86
PARTE V: RESULTADOS	
1. Presentación de resultados	87
2. Análisis de los resultados	92
2.1. Principales debilidades detectadas	97
3. Propuestas para mejorar la dirección de empresas vaspe	98
CONCLUSIONES	100
LIMITACIONES	101
BIBLIOGRAFIA	102
ANEXOS	106

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Definición de dirección de empresas	16
Tabla N°2: Funciones de la administración	18
Tabla N°3: Distribución por tamaño de empresas formales	20
Tabla N°4: Clasificación de empresas por venta	21
Tabla N°5: Clasificación de empresas por número de empleados	21
Tabla N°6: Definición de empresa familiar	22
Tabla N°7: Fortalezas de la empresa familiar	24
Tabla N°8: Debilidades de la empresa familiar	25
Tabla N°9: Definición de Gobierno Corporativo	64
Tabla N°10: Cambio generacional	74
Tabla N°11: Comparación entre la empresa familiar profesional y la no profesional	79
Tabla N°12: Resultados preguntas 1 a 3	87
Tabla N°13: Resultados preguntas 4 a 14	88
Tabla N°14: Resultados preguntas 14 a 16	90
Tabla N°15: Resultados preguntas 17 a 23	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Ciclo de vida de la empresa familiar	39
Figura N°2: Modelo Evolutivo Tridimensional	45
Figura N°3: Dimensión evolutiva de la propiedad	46
Figura N°4: Dimensión evolutiva de la familia	47
Figura N°5: Dimensión evolutiva de la empresa	48
Figura N°6: Área de conflicto en el modelo de los dos círculos	51
Figura N°7: Modelo de los dos círculos	57
Figura N°8: Modelo de los tres círculos	59
Figura N°9: Cumplimiento de los principios de buen gobierno	62
Figura N°10: Beneficios de un buen gobierno corporativo	67
Figura N°11: Órganos de gobierno de la empresa	69
Figura N°12: Órganos de gobierno y dirección	70
Figura N°13: Fase generacional en la que se encuentran las empresas familiares Chilenas	75
Figura N°14: Clasificación de las empresas según número de empleados	92
Figura N°15: Generación que dirige la empresa	93

RESUMEN EJECUTIVO

Un alto porcentaje de las empresas nace como familiar, sin embargo muy pocas logran una transición exitosa a la segunda generación. Generalmente cuando nace un negocio carece de una base que derive de un estudio profesional que pueda garantizar su consolidación en el tiempo. Los conflictos, la falta de normas y de una estructura organizativa adecuada, entre otros tantos terminan por sepultar el negocio.

La presente investigación pretende explicar el comportamiento de la dirección y administración de las empresa familiares, diagnosticar y reconocer los principales problemas que aquejan las empresas pertenecientes al grupo empresarial Vaspe.Ltda., con el fin de formular alternativas orientadas al mejoramiento de la dirección que permitan la continuidad de estas empresas en el largo plazo.

En el primer capítulo del desarrollo de esta investigación se dará una rápida mirada hacia lo que es la dirección empresarial, el objetivo, sus funciones y como debe proceder un directivo.

En el segundo capítulo se estudiará la naturaleza y complejidad de este tipo de organizaciones para así comprender el funcionamiento real y diagnosticar las empresas pertenecientes a Grupo Vaspe.

En el tercer capítulo se dará una mirada hacia lo que son las principales problemáticas y conflictos que surgen en este tipo de organizaciones.

El cuarto capítulo está orientado a desarrollar el estado del arte del gobierno corporativo, los órganos de gobierno de la empresa familiar y la importancia que tiene la constitución de estos para una organización de carácter familiar.

Por último se desarrolla un análisis de los datos obtenidos en las entrevistas realizadas a las empresas en investigación, para posteriormente proponer alternativas que permitan mejorar la dirección en función de las necesidades propias de cada empresa.

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares representan un gran aporte a nuestra economía y al empleo nacional, sin embargo, a pesar que en los últimos años el aumento de éstas ha sido significativo, su esperanza de vida es relativamente baja, debido a la complejidad de su estructura y de los diversos conflictos que estas deben enfrentar.

Los estrechos vínculos que existen entre la familia, la propiedad y la empresa, la hace una de las unidades de negocio más compleja que integran el mercado

Estas organizaciones generalmente comienzan como empresas pequeñas o como un simple emprendimiento en las que el propietario y su familia desarrolla múltiples funciones, pero a medida que el negocio crece, crecen también las funciones y las responsabilidades, y donde el o los propietarios, familiares y amigos pasan a integrar de manera informal una organización, asumiendo cargos gerenciales, administrativos y directivos solo por el hecho de ser dueños o por la relación personal que se tiene con el propietario. La mayor parte de las empresas familiares no siguen un modelo de organización que le otorgue una expectativa de crecimiento y mejoramiento económico que garantice su permanencia

Al no existir una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, inevitablemente se generan conflictos entre los valores que priman en cada ámbito y es así como la convivencia dentro de la empresa se dificulta y puede afectar su continuidad en el tiempo.

Por lo mencionado anteriormente es que en el presente estudio pretende analizar el funcionamiento organizacional, el comportamiento de la dirección y del gobierno corporativo en negocios familiares, y como el manejo apropiado de los recursos puede influir en el mejoramiento de éste, con el fin de asegurar la continuidad.

Además se definirán diferentes conceptos como: empresa familiar, conflictos en la empresa familiar y gobierno corporativo entre otros, lo que contribuirá al entendimiento y a la contextualización del tema en estudio.

Mediante diversas técnicas se buscará conocer la situación actual de la empresa para posteriormente, y luego de un análisis establecer alternativas de mejoramiento que se ajusten a cada negocio en estudio, según sus características y requerimientos propios.

Las cinco empresas que se estudiarán a continuación, se encuentran en una etapa crítica, y aún en la primera generación, por lo que el desarrollo de esta investigación representa una importante oportunidad de contribuir al éxito y a su consolidación.

PARTE I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las empresas familiares representan más de dos tercios de las empresas en el mundo. Sin embargo existen números verdaderamente desalentadores con respecto al éxito en la continuidad de las mismas, donde la probabilidad de superar con éxito la transición de la primera a la segunda generación es demasiado baja. Esto se debe principalmente a la existencia de conflictos como resultado de la confusión de los sistemas de empresa y familia.

¿Adecuar la dirección y delimitar roles y funciones con claridad, garantiza una buena gestión de los conflictos y éste a su vez impacta en el rendimiento organizacional?

2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cuál es la principal causa de la baja esperanza de vida de las empresas familiares?
- ¿Cuáles son los principales conflictos que afectan a la empresa familiar?
- ¿Cuál es la visión y los objetivos de la familia con respecto al negocio?
- ¿Qué conflictos se identifican en las empresas pertenecientes a Grupo Vaspe?
- ¿Implementar una buena dirección, permitirá reducir los conflictos en la empresa familiar?
- ¿El reducir los conflictos asegura la continuidad de la empresa en el largo plazo?
- ¿Una buena estructura organizacional y definida tiene un impacto positivo sobre la continuidad de la empresa familiar?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar la dinámica de dirección empresarial en negocios familiares, para evaluar y formular alternativas de mejoramiento que permitan la continuidad en el largo plazo.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la estructura, características y complejidad de las empresas familiares.
- Conocer las principales problemáticas de las empresas familiares.
- Realizar un diagnóstico situacional de las empresas pertenecientes de Grupo Vaspe.
- Identificar las principales problemáticas que se encuentran presentes en las empresas.
- Establecer soluciones adecuadas que permitan resolver los principales conflictos en pro de la dirección empresarial.
- Definir las alternativas adecuadas que induzcan al mejoramiento directivo y a la continuidad del negocio.

4. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

En Chile el 90% de las empresas nacen como familiares, el 30% logra pasar de la primera a la segunda generación y solo entre el 10 y el 15% llega a la tercera generación, y donde las medianas y grandes empresas familiares, tienen una media de antigüedad de 31 años, y solo el 10% de éstas superan los 50 años de vida.

De la literatura se desprende que la principal causa de fracaso para estas empresas radica en la confusión que existe al combinar los sistemas de empresa y familia. En respuesta a esta confusión surgen dificultades como el juego de roles inadecuados, donde se desempeñan

papeles familiares sobre los empresariales y profesionales, estructuras organizacionales disfuncionales, entre otros tantos, que solo se dan en este tipo de organizaciones.

Las organizaciones no familiares son aquellas que mas esperanza de vida y antigüedad tienen, esto producto de la formalidad y la profesionalización a la que estas se ven sometidas, donde existen reglas, funciones, roles y límites establecidos.

El conducir hacia una organización profesional y formal, donde se permita el desarrollo de cada uno de sus miembros, mediante la definición de las funciones y roles de cada miembro de la familia, puede representar una alternativa importante para la reducción de los conflictos y a su vez asegurar su continuidad en largo plazo, aún sin la presencia de propietario fundador.

Esta investigación busca proporcionar a los responsables de las empresas en estudio alternativas factibles para la solución de conflictos desde la medición y comparación de las percepciones sobre variables de las dimensiones de gobierno corporativo y dirección empresarial.

PARTE II

MARCO TEÓRICO

CAPITULO 1

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

La dirección es la cabeza de la empresa u organización y modelo de acción para los empleados. La dirección es la actividad ligada al liderazgo, al control y a la conducción hacia los objetivos de un grupo de individuos que forman parte de la empresa. Éste concepto implica formular lineamientos, políticas y procedimientos aplicados para conseguir los objetivos establecidos en una organización¹.

La dirección involucra la estructura organizacional, la estrategia empresarial, y el comportamiento organizacional, donde el director propone, dispone, plantea, dirige y lleva a cabo diferentes objetivos y metas respetando los lineamientos de la organización. Si no existiera esta área no se podría actuar estratégicamente y se perdería la visión del negocio. El principal concepto que debe buscar la dirección es la permanencia en el tiempo, ya que de nada sirve generar riquezas, si el negocio va a desaparecer².

El trabajo de un directivo consiste en gestionar los recursos de la empresa y mediante las funciones de la administración: Planificar, dirigir, controlar, coordinar y organizar.

¹ Dirección de empresas. MDE Arturo Ruiz Velasco Romero. Recuperado de <http://es.slideshare.net/donmicrofono/direccin-de-empresas-1a-parte#>

² Dirección de empresas. MDE Arturo Ruiz Velasco Romero. Recuperado de <http://es.slideshare.net/donmicrofono/direccin-de-empresas-1a-parte#>

Aunque son muchas las funciones, acciones e intereses que conforman la dirección de la empresa y que realiza un directivo, podemos considerar que estas son las principales funciones que va a realizar un directivo³.

1.1.DEFINICIÓN DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

A continuación se presentas diversas definiciones de dirección empresarial:

Tabla N°1: Definición de Dirección Empresarial

AUTOR	DEFINICIÓN
Tiempos modernos.eu	“La Dirección Empresarial es un proceso continuo, que consiste en gestionar los diversos recursos productivos de la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos marcados con la mayor eficiencia posible”.
Robert B. Buchele	“Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación”.
Leonard Kazmie	J. “Guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización

Fuente: Elaboración propia

Recuperado de <http://www.gestion.org/estrategia-empresarial/30381/las-funciones-de-la-direccion-de-la-empresa/>

1.2. LA ADMINISTRACIÓN⁴

La administración es un proceso que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar, desempeñando tareas para el logro de objetivos, mediante recursos humanos, materiales, intelectuales, tecnológicos y financieros. Es el conjunto sistemático de reglas, para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social⁵.

Según el libro administración, una perspectiva global de los autores Harold, Koontzy Heinz Weihrick, las funciones del administrador son: planificación, organización, dirección y control que conforman el proceso administrativo cuando se les considera desde el punto de vista sistemático, Fayol señala que estos elementos se aplican en negocios, organizaciones, políticas, religiosas, filantrópicas y militares.

Tabla N°2: Funciones de la administración

<p>Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decisión sobre los objetivos • Definición de planes para alcanzarlos • Programación de actividades 	<p>Dirección</p> <ul style="list-style-type: none"> • Designación de cargos • Comunicación, liderazgo y motivación personal • Dirección para los objetivos
<p>Controlar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definición de estándares para medir el desempeño • Corregir desviaciones y garantizar que se realice la planeación. 	<p>Organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos y actividades para alcanzar los objetivos • Órganos y cargos • Atribución de autoridades y responsabilidad

Fuente: Elaboración propia.

⁴ El proceso administrativo desde varios autores .Guzman, Areli, motejo Ana María. Recuperado de www.gestiopolis.com/estrategia-2/elproceso-administrativo-desde-varios-autores.html

⁵ Recuperado de www.eumed.net/Librosgratis/2010c/729/Aspectos%20generales%20de%20la%20administracion.html

El proceso de la administración tiene aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa de que se trate. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes. Este proceso lo puede utilizar un gerente de una empresa constructora e igualmente lo utilizara un gerente de una tienda de departamentos. Así mismo este proceso puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión.

CAPITULO 2

LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares son la principal fuente de creación de las empresas y ha sido el origen y la base fundamental de la economía en la mayoría de los países

Los estudios realizados en Europa, Estados Unidos y América Latina señalan que las empresas familiares llegan a suponer entre el 70 y el 90% del total de empresas de un país (Amat, 2000).

Más de dos tercios de las empresas en el mundo son de propiedad familiar. Estas empresas aportan más de la mitad del Producto Interno Bruto (PIB) y del empleo en la mayoría de los países. Esto es especialmente cierto en Latinoamérica, donde no sólo la inmensa mayoría de las empresas pequeñas y medianas son familiares, sino también entre las grandes compañías y grupos económicos predominan las empresas controladas por familias.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística (INE) y el Servicio de Impuesto Internos (SII), en Chile existen cerca de unas 850 mil empresas formales⁶. De este universo de empresas podemos estimar que alrededor de un 80% son empresas familiares, es decir, de propiedad y gestión de familias⁷.

⁶ SERCOTEC (2013). Datos extraídos de Informe sobre La situación de la pequeña y mediana empresa en Chile. Recuperado de <http://www.sercotec.cl/Portals/0/MANUALES/situaci%C3%B3n%20de%20la%20microempresa.pdf>

⁷ Martínez, Jon, Familias Empresarias en Chile: sus características y aporte al país, Revista del ESE Business School, Universidad de los Andes, enero 2013.

Tabla N°3: Distribución por tamaño de empresas formales

Año	Micro	%	Pequeña	%	Mediana	%	Grande	%	Total
2005	600.510	80,5%	119.579	16,0%	17.407	2,33%	8.727	1,17%	746.223
2006	608.876	79,9%	125.504	16,5%	18.309	2,40%	9.454	1,24%	762.044
2007	610.230	79,1%	131.916	17,1%	19.581	2,54%	10.209	1,32%	771.936
2008	615.290	78,5%	137.089	17,5%	20.667	2,64%	10.502	1,34%	783.548
2009	615.788	78,5%	137.993	17,6%	20.264	2,58%	10.249	1,31%	784.294
2010	618.504	77,2%	149.396	18,6%	22.206	2,77%	11.216	1,40%	801.322
2011	627.998	76,1%	161.225	19,5%	23.994	2,91%	12.149	1,47%	825.366
2012	637.111	75,2%	171.237	20,2%	25.737	3,04%	12.724	1,50%	846.809

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Sercotec (2013)⁸.

El INE indica que sólo 8 mil de las 850 mil empresas facturan más de 5 millones de dólares al año. Estas 8 mil son consideradas empresas medianas y grandes, de las cuales el 69% son empresas familiares⁹.

Tabla N°4: Clasificación de empresas por venta

Tipo	Ventas anuales (UF)
Microempresas	De 0,1 a 2.400
Pequeña empresa	De 2.401 a 25.000
Mediana empresa	De 25.001 a 100.000
Gran empresa	Superior a 100.001

Fuente: Sercotec (2013)

⁸ Sercotec (2013). La Situación de la micro y de la pequeña empresa en Chile. Extraído de <http://www.sercotec.cl/Portals/0/MANUALES/situaci%C3%B3n%20de%20la%20microempresa.pdf>

⁹ Martínez, Jon, “¿Cómo ha impactado la Globalización a las Empresas Familiares en Chile”, Revista del ESE Business School, Universidad de los Andes, diciembre 2010.

Tabla N°5: Clasificación de empresas por número de empleados

Tipo	Empleo promedio
Microempresas	1 a 9
Pequeña empresa	10 a 49
Mediana empresa	50 a 199
Gran empresa	200 y más

Fuente: Sercotec 2013.

2.1. DEFINICIÓN DE EMPRESA FAMILIAR

A continuación se pueden observar diversas definiciones de empresa familiar, según distintos autores:

Tabla N°6: Definición de Empresa Familiar

AUTOR	DEFINICIÓN
Barry, B. (1978)	Es una empresa que en la práctica, es controlada por los miembros de una única familia.
Belausteguigoitia (2004)	Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia.
Church, R. (1996)	Firma en la cual los fundadores y sus herederos han contratado a gestores asalariados, pero ellos siguen ejerciendo una influencia decisiva sobre la política de la empresa
Davis (1989)	La interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad.
Ward y Aronoff (1996)	Una empresa familiar es aquella cuyo control financiero está en manos de uno o más miembros de una familia.
Ward (1994)	Una organización que pasará a la siguiente generación para su dirección y control.

Fuente: elaboración propia

2.2. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares constituyen hoy en día la forma predominante de organización empresarial, son la mayor fuente generadora de empleo y constituyen la esencia de la economía de mercado.

La empresa familiar ocupa hoy en día un lugar relevante, también constituyen un campo relativamente nuevo y un tanto desconocido. Sin embargo al revisar algunas de las definiciones existentes, todas coinciden en que una empresa familiar surge al relacionar dos conceptos: familia y empresa¹⁰.

Si bien hay muchas definiciones posibles, según Martínez (2006), todas ellas reúnen tres características básicas para identificar a una empresa familiar:

- **Su propiedad es controlada por una familia.** La gran mayoría de las empresas familiares en el mundo que son más bien pequeñas y medianas, poseen no sólo el control y la mayoría de la propiedad, sino que casi la totalidad de ella.
- **Algunos miembros de la familia conducen sus negocios.** La mayoría de las empresas familiares en el mundo son dirigidas por sus propios dueños, o por los hijos de estos propietarios. Sin embargo, a medida que las empresas familiares se transforman en grandes empresas, suelen ir perdiendo esta característica, pues los miembros clave de la familia pasan al Directorio, dejando la gerencia en manos de profesionales no familiares. Desde el Directorio conducen negocios, en un rol más de supervisión y gobierno estratégico de la empresa.
- **Deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.** El deseo de perpetuar en el tiempo, es una característica recurrente en la mayoría de este tipo de empresas, sin embargo, algunas también están abiertas a entrar en un proceso de venta.

Entonces cuanto más presentes estén éstas tres características, más auténticamente familiares serán las empresas. (Martínez, 2006).

¹⁰ Gallego Domínguez, I. (2012). "La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica", pp. 4 – 11. *Cuadernos de reflexión de la Cátedra Prasa de empresa familiar*. Córdoba: Universidad de Córdoba. Recuperado de http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra_prasa/img/0_x11_1339578030.pdf

2.3. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR

2.3.1. FORTALEZAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Diversos estudios que se han realizado a través del tiempo han demostrado que las empresas familiares tienen una serie de fortalezas y ventajas respecto de las empresas no familiares. En la tabla N°7 se presenta una lista de ellas ilustradas en libro “Dirección de empresas familiares” del profesor Jon Martínez.

Tabla N°7: Fortalezas de la empresa familiar

Fortalezas
Mayor unidad de objetivos entre los accionistas.
Mayor velocidad de decisión.
Una cultura empresarial más fuerte.
Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos.
Mayor continuidad de la empresa y, por tanto, permanencia en el tiempo de sus estrategias y políticas.
Mayor responsabilidad social.
Mayor preocupación por la calidad e imagen ante los consumidores.
Menores costos de agencia.

Fuente: “Dirección de Empresas familiares. Reto al destino”. Martínez, Jon (2006).

Cada una de estas fortalezas se explica por sí misma, a excepción de la que dice relación con los menores costos de agencia. En la teoría económica, los costos de agencia son aquellos costos asociados a dirigir operaciones por medio de personas que no son los dueños, y en el caso de las empresas familiares, por medio de ajenos a la familia. Como las empresas familiares suelen tener uno o más directivos de la familia en puestos clave de gestión, se

piensa que estos ejecutivos tienen la ventaja de pensar como dueños y propietarios de la compañía, en lugar de cómo empleados, lo que asegura que las decisiones siempre busquen beneficiar la propiedad. (Martínez, 2006).

2.3.2. DEBILIDADES DE LA EMPRESA FAMILIAR

La tabla N°8 que se presenta a continuación muestra una lista de las principales debilidades de la empresa familiar.

Tabla N°8: Debilidades de la empresa familiar

Debilidades
Superposición de los roles empresariales y familiares.
Falta de planificación de la sucesión.
Nepotismo.
Exceso de desconfianza.
Gran resistencia al cambio y a la profesionalización.
Falta de una mentalidad orientada a los resultados.
Liderazgo demasiado largo.
Co-administración muy frecuente.
Dificultad para atraer a la gente talentosa.
Encantamiento estratégico.
Tasa de re-inversión inadecuada

Fuente: "Dirección de Empresas familiares. Reto al destino". Martínez, Jon (2006).

El concepto de “nepotismo” en las empresas familiares, hace referencia conceder ciertos privilegios, muchas veces indebidos, a los miembros de la familia por el sólo hecho de pertenecer a ella, en lugar de hacerlo por sus competencias o por sus méritos profesionales.

La co-administración conjunta entre uno o más miembros de la familia. Esto es muy típico en las empresas que son manejadas por hermanos o por primos, y puede ser llegar a ser un problema muy grave si la generación que sigue es muy numerosa y es difícil escoger a un solo líder. Este problema no radica en la existencia de una cabeza visible sino en la probabilidad de que los dos o más líderes no sean compatibles en sus filosofías de negocio y estilos de dirección.

2.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares desempeñan actividades propias de cualquier organización, y así mismo están influenciadas constantemente por fuerzas positivas y negativas que pueden afectar su rendimiento. Leach (1996), clasifica las ventajas y desventajas de la empresa familiar de la siguiente manera:

2.4.1. VENTAJAS

- **Compromiso**

Los individuos que construyen una empresa pueden llegar a sentir pasión por la misma. Esta profunda afición se traduce naturalmente en dedicación y compromiso, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia que han llegado a hacer un aporte para el éxito de la empresa. El entusiasmo de la familia desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral.

- **Conocimiento**

Las empresas familiares a menudo tienen sus propias modalidades para hacer las cosas, una tecnología especial o un know-how comercial que no poseen sus competidores: conocimientos prácticos que podrían propagarse rápidamente en una situación comercial habitual, pero que pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia.

Esta idea del conocimiento también es importante en relación con la incorporación de los hijos del fundador a la empresa. Estos se han criado escuchando las estrategias del management, inculcados del entusiasmo del fundador, y cuando llega para ellos el momento de incorporarse pueden haber adquirido ya un conocimiento muy profundo acerca de la empresa.

- **Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero**

La flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero una vez más conduce a una ventaja competitiva para las empresas familiares. Estas pueden adaptarse más rápida y fácilmente a las situaciones cambiantes.

- **Planeamiento a largo plazo**

Los planes estratégicos reducen los riesgos, y permiten a la empresa manejar más eficazmente los acontecimientos imprevistos. Cuando se dan las condiciones propicias para que una familia pueda confiar en una visión del futuro, concentrarse en eso y apoyarse en un propósito estratégico a largo plazo, se traduce en enormes posibilidades.

- **Una cultura estable**

Por múltiples razones, las empresas familiares suelen tener estructuras estables. El presidente o director ejecutivo tiene habitualmente una experiencia de muchos años y el personal clave del management está firmemente comprometido con el éxito de la empresa y también desempeña sus funciones durante largo tiempo. Las relaciones dentro de la compañía

por lo general cuentan con un prolongado período para desarrollarse y estabilizarse, como ocurre con los métodos de trabajo y las normas éticas de la compañía.

Sin embargo como ocurre con algunos otros factores ventajosos para la empresa familiar, una cultura estable muy marcada puede ser un arma de doble filo. Una situación empresarial demasiado estable puede convertirse en un ambiente peligrosamente cerrado, en el cual la actitud es: “lo hacemos de esta manera porque siempre lo hemos hecho así”, y donde nadie piensa en el cambio, ni se pregunta si hacer las cosas de otra manera, puede significar hacerlas más eficientemente.

- **Rapidez en la toma de decisiones**

En una empresa familiar, donde las responsabilidades están por lo general claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones está deliberadamente circunscrito a uno o dos individuos clave, la toma de decisiones se hace más rápida, permitiendo tomar la decisión en el momento necesario.

- **Confiabilidad y orgullo**

El compromiso y la cultura estable estriban en el hecho de que la empresa familiar cuenta por lo general con estructuras sólidas y confiables y como tal es percibida en el mercado. Muchos compradores prefieren hacer negocios con una firma que tiene una larga trayectoria y suelen apreciar las relaciones con un management y un personal que no esté constantemente cambiando de funciones dentro de la empresa, ni es reemplazado por gente de afuera.

El concepto de orgullo está estrechamente vinculado con la confiabilidad: las personas que manejan firmas familiares por lo general se sienten sumamente orgullosas de su empresa, de haber logrado establecerla y construirla. Y, por su parte, el personal se siente orgulloso por el hecho de estar comprometido con esa familia y con lo que están haciendo. Este orgullo, que

en algunas circunstancias suele casi institucionalizar a la empresa, se traduce a menudo en un poderoso instrumento para el marketing.

2.4.2. DESVENTAJAS

- **Rigidez**

Conceptos como: “Las cosas se hacen de esta manera porque papá lo hizo siempre así”, refleja de qué modo los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las empresas familiares limitadas por la tradición y haciéndolas resistentes al cambio.

- **Desafíos comerciales**

Los desafíos comerciales que afectan particularmente a las firmas familiares, pueden clasificarse en tres categorías: modernización de las prácticas obsoletas, manejo de las transiciones e incremento del capital.

Con frecuencia los métodos utilizados en una empresa familiar son un producto histórico, como resultado del desarrollo de la tecnología o de un cambio de mercado, estas prácticas repentinamente pueden volverse obsoletas.

En las organizaciones familiares existe una renuencia a recurrir a extraños para hacer sobregiros bancarios u obtener otros recursos a largo plazo que podrían ayudar a la firma en caso de momentánea iliquidez.

El desarrollo normal de la empresa e incluso la supervivencia de la misma se pueden ver amenazados cuando se escatiman los recursos para proyectos importantes o se manejan ineficientemente durante las crisis pasajeras.

- **Sucesión**

Elegir a un sucesor puede significar a menudo escoger entre hijos e hijas que hasta el momento se han refugiado en sus propias y secretas aspiraciones de sucesión, a la espera de que el padre se retire. Por su parte, el mismo padre a menudo se muestra ambivalente con respecto a la sucesión porque le preocupa la capacidad de sus hijos y el hecho de favorecer a uno a expensas de los otros.

- **Conflictos emocionales**

La empresa familiar es una fusión de estas dos instituciones y si bien proporcional el potencial para lograr un rendimiento superior, también puede llevar a enfrentar serías dificultades.

- **Liderazgo y legitimidad**

El liderazgo puede ser confuso dentro de la empresa familiar, si en la sucesión de poder y el cambio generacional no se hace el nombramiento de un líder. La falta o ausencia de liderazgo se torna un tema borroso cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo del mismo. Esto llega a ser particularmente serio cuando la empresa ha llegado a la segunda generación e incluso más aún cuando alcanza la tercera.

2.5. ROLES EN LA EMPRESA FAMILIAR

Las empresas familiares son únicas en su género debido a que las personas que están comprometidas en ellas son miembros de la misma familia y de una u otra forma están todos vinculados entre sí. Cada miembro de la familia que forma esta organización tiene su propio perfil, actitudes, opiniones, objetivos y problemas. (Leach, 1996).

A continuación se presenta como se distribuyen los principales roles dentro de la empresa familiar, según Leach (1996):

El Fundador

Generalmente el fundador de la empresa es el líder en ella y también en la mayoría de los casos, el padre de familia. Él es quien dice la última palabra en la empresa y es el principal responsable de lo que ocurre en ella.

Si bien todos los fundadores de empresas familiares son empresarios, no todos los empresarios son fundadores. Los fundadores son generalmente individuos intuitivos y sensibles. Evidentemente, poseen la capacidad y ambición para construir una gran empresa, pero también tienen un sentimiento hacia la misma, un amor por lo que ha creado que les lleva a pretender perpetuarlo a través de las generaciones.¹¹

Según Leach (1996), se pueden identificar tres tipos de fundador: propietarios, dirigentes y técnicos, de acuerdo a sus actitudes y conductas, los cuales se definen a continuación:

- **Propietarios**

Para el fundador “propietario”, la empresa es un factor fundamental, y suelen estar completamente identificados con la compañía. Éstos tienen poca confianza en la habilidad de los demás y pretenden dominar a sus hijos y a los otros miembros de la familia comprometidos en la empresa, de la misma manera que tratan de dominar a cualquier otra persona.

Se espera que los hijos (especialmente los varones) ingresen a la empresa como una prueba de lealtad, pero el fundador simplemente pretende controlarlo, y no desarrollar sus talentos con vistas a garantizar una sucesión conveniente.

Las empresas familiares bajo el control de los “propietarios” difícilmente se profesionalizan, ya que, ésta implica una gestión estratégica de planificación, dirección, control y dotación de

¹¹ Peter Davis, “There types of founders – and their dark sides”, Family Business, febrero de 1990. Citado por Leach, P. (1996) “La empresa familiar”,

personal, donde destaca la importancia de contar con fuerza laboral debidamente motivada y talentosa dentro de la organización. Por lo tanto la falta de confianza y de delegación de responsabilidades es un anatema a la profesionalización y al progreso.

- **Dirigentes**

Al igual que los “propietarios”, los “dirigentes”, son partidarios del control, sin embargo éstos están dispuestos a integrar un buen equipo de trabajo, a delegar responsabilidades y a alentar activamente la eficiencia y la armonía dentro de la organización. A éstos les complace la idea de que sus hijos trabajen con ellos y por lo general les inducen y motivan a hacerse cargo de diferentes áreas operativas.

Los dirigentes están orgullosos de la familia y de la empresa, tratan de generar un sentido del esfuerzo común, de la lealtad y de la cordialidad dentro de la compañía.

Los dirigentes son firmes partidarios del control, y gran parte de su conducta está orientada a reforzar su propio rol paternal y afirmar que ellos son los únicos que dirigen y organizan el desarrollo de la organización. A medida que la empresa prospera, el dirigente evita abordar el problema de la sucesión, ya que tiene que escoger entre uno de sus hijos.

- **Técnicos**

El fundador “técnico”, construye su compañía sobre la base de sus habilidades técnicas y creativas. A menudo son poco sociables y, aislados, elaboran planes y productos maravillosos que sólo ellos entienden. Generalmente eluden la administración y los aspectos rutinarios del management. Al contrario de los dirigentes, no se preocupan por la coordinación y casi siempre incorporan managers ajenos a la familia, en quienes delegan las funciones organizativas de la empresa.

Si bien los técnicos se sienten a gusto delegando el control sobre los aspectos administrativos, por lo general no se muestran muy interesados en transmitir sus conocimientos especiales a sus hijos.

La esposa del propietario

Poner en marcha y manejar una nueva empresa puede llegar a ser una gran preocupación para cualquier persona que esté estrechamente vinculada con el dueño.

Tradicionalmente, aún cuando la esposa aceptaba el hecho de que la empresa invadiera casi todos los aspectos de la vida doméstica, no estaba muy enterada de lo que sucedía y permanecía en el hogar solo en el rol de apoyar a su marido en sus esfuerzos.

En la época actual las mujeres se ven más involucradas y llegan a conciliar importantes aspectos en la vida de sus maridos. Pueden desempeñar una serie de roles como confidente y consejera, incluso actuar como portavoz de sus maridos y como mediadoras entre el padre y los hijos impidiendo así las confrontaciones.

La mujer propietaria

Las mujeres suelen iniciar empresas por los mismos motivos que los hombres, la vanidad, la libertad y la independencia son razones mucho más importantes que el afán del lucro.

Las mujeres propietarias son generalmente más creativas y audaces que sus contrapartes masculinas y comúnmente han tenido que trabajar más duramente para alcanzar la posición de autoridad.

Las mujeres empresarias suelen tener más dificultades para que los hombres para delegar responsabilidades, existe a menudo un mayor deseo de supervisar todas las operaciones y mantener un control más estricto en la empresa.

Los equipos integrados por marido y mujer

Con el paso del tiempo las parejas han evolucionado de tal manera que la mujer es reconocida como una socia activa y en igualdad de condiciones.

Para muchas parejas, el hecho de estar juntas todo el tiempo puede ser un desencadenante para la ruptura, para otras compartir las experiencias comerciales, como las personales, puede servir para fortalecer y enriquecer su unión.

Los problemas más difíciles surgen en relación con la toma de decisiones y la definición de roles. Algunos consideran que tomar juntos las decisiones comerciales pueden ser la clave del éxito, mientras que otras separan responsabilidades de acuerdo a las aptitudes de cada uno, o con referencia a los roles previamente establecidos, de modo que el socio con autoridad en una cierta área toma todas las decisiones que le incumben dentro de esa esfera.

Los hijos

Las relaciones más frecuentes dentro de las empresas familiares es la de padres y sus hijos varones. Cuando esta relación es próspera es difícil que un equipo empresarial funcione con mayor eficiencia. Sin embargo la relación padre-hijo es potencialmente conflictiva y representa un área de fricción. Cuando los conflictos entre padres e hijos se traspasan de la familia a la empresa, pueden traer consecuencias destructivas y catastróficas.

Las hijas

Con la irrupción de las mujeres en los negocios, las hijas están logrando ser consideradas cada más como candidatas para las posiciones de poder dentro de las empresas familiares y también como sucesoras. Sin embargo aún no se logra el equilibrio entre hombres y mujeres y probable que se elija a una hija como sucesora cuando no hay varones en la familia, o cuando la diferencia de edad lo justifique.

La principal motivación de las hijas es el deseo de ayudar a los padres y a la familia en contraste con la necesidad imperiosa de logros personales. Éstas suelen estar emocionalmente comprometidas con la empresa, y no es raro que sean ambiciosas y que tengan una gran capacidad de decisión.

La familia política

Casarse con alguien cuyos padres son propietarios de una empresa puede ofrecer algunas ventajas, pero también una serie de posibles dificultades. Desde el punto de vista de las ventajas, es probable que esa familia viva en la prosperidad, con estrechos y sólidos lazos familiares, y que los parientes políticos puedan tener oportunidades de trabajar en la empresa, incluso, llegando el caso, de compartir la propiedad.

Las principales dificultades, se relacionan tanto con la nueva familia como con la empresa, e incluyen:

- a) Sentirse como un extraño. Aún cuando el cónyuge no trabaje en la empresa familiar, es probable que se vea comprometido con las discusiones y conciliaciones empresariales, y en ese caso se sentirá excluido.
- b) Sentirse abrumado por la familia del cónyuge. Las familias empresarias comparten una pasión común y a menudo muy absorbente acerca de la empresa. Por ese motivo, los recién llegados pueden sentirse abrumados y sometidos a una intensa presión a fin de adaptarse a las normas que la rigen.
- c) Ser tratado con recelo. Los nuevos integrantes a la familia, ya sea nueras o yernos, son considerados a menudo como una amenaza para el statu quo y obliga a la familia a replantearse sus roles.

Un aspecto que contribuye a esta polarización consiste en que los cónyuges que trabajan en la empresa casi siempre se encuentran en una situación incierta en la cual, a pesar de su rendimiento los miembros de la familia los consideran como extraños, mientras los empleados creen que han conseguido el puesto únicamente porque se han vinculado con la familia.

La propiedad multifamiliar

La mayor parte de las empresas familiares consisten en una sola familia que comprende padres e hijos. Sin embargo cuando la empresa sobrevive a la segunda y tercera generación los problemas se multiplican, ya que se encuentra comprometida más de una familia. Es aquí donde surge también con mayor intensidad la rivalidad entre hermanos, lo cual se soluciona en torno a la definición estricta de los roles y las responsabilidades.

Los expertos creen que los hermanos, a pesar de los celos y la rivalidad, tienen mejores posibilidades de conformar una relación de trabajo que las personas que no se han criado juntas. Desde el momento en que están juntos en la empresa los hermanos y hermanas, aun cuando no los una el afecto y la confianza, saben cómo piensa el otro, cómo reaccionan a las presiones, qué los motiva. Además por lo común han desarrollado cierta destreza para resolver los conflictos. Los primos carecen de esas afinidades históricas, ya que provienen de distintas familias y pueden mantener diferentes valores.

La propiedad “multifamiliar” requiere de una combinación de personalidades, conductas y habilidades muy diferentes, razón por lo cual no es extraño que muy pocas de las empresas familiares sobrevivan a la tercera generación.

El personal ajeno a la familia

Las empresas familiares que han logrado un alto grado de profesionalización han sabido incluir a ejecutivos brillantes ajenos a la familia en los puestos clave. No obstante, los puestos directivos de la compañía suelen estar reservados para los miembros de la familia propietaria, entre otras razones para mantener el control, por la dificultad que representa, por

no poder pagar los salarios que estos requieren y en algunos casos por no querer tener en el grupo de trabajo a alguien con mayor conocimiento que el propietario.

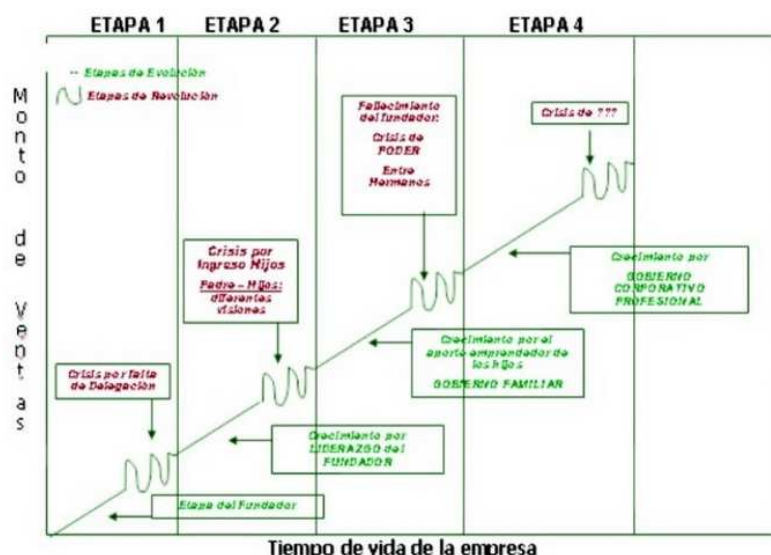
Una empresa familiar profesional de gran tamaño posee una dinámica diferente a la de una pequeña empresa familiar en desarrollo, razón por la que a los externos les resulta completamente diferente laborar en estas dos clases de organización. Si trabajan en una empresa familiar profesional pueden incluso escalar hasta la dirección general u ocupar puestos en el consejo de administración, mientras que en la otra difícilmente logrará ocupar algún puesto directivo, pues estos se reservan a la familia.

2.6. CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR

2.6.1. ETAPAS DEL CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA

Según Dodero (2010)¹², las empresas familiares a medida que van creciendo, van sufriendo crisis a las cuales éstas se ven expuestas. Este modelo procura mostrar que las empresas familiares fracasan si no ven que la clave de su futuro éxito está en cómo la familia se involucra en la empresa, es decir, en cómo se preparan para superar las crisis propias que les tocará superar por el sólo hecho de ser empresa familiar.

Figura N°1: Ciclo de vida de la empresa familiar



Fuente: Dodero (2010). El ciclo de vida de las empresas familiares

Primera Etapa: Etapa del Fundador, emprende el negocio

Es la etapa inicial de la vida de la empresa, en la que se inicia el emprendimiento donde se percibe una oportunidad de negocio y se lleva adelante.

¹² Santiago Dodero, (2010). El ciclo de vida de las empresas familiares. Recuperado de <http://familybusinesswiki.ning.com/profiles/blogs/el-ciclo-de-vida-de-las>

El fundador juega un rol fundamental ya que es él quien cumple varias funciones y no suele tener con quién compartir las decisiones porque hay mucho de intuitivo detrás de cada una.

1º Crisis: Por falta de Delegación

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

El fundador debe tomar una decisión crítica para superar esta etapa, que es la de incorporar gente en quien pueda delegar algunas de las funciones que antes cumplía él. Es natural que se resista porque no les tiene suficiente confianza de que vayan a hacer bien sus trabajos, y porque no tiene tiempo para controlarlos. En caso de lograr esta delegación podrá superar esta primera crisis que es la propia del crecimiento por el éxito inicial.

Segunda Etapa: Crecimiento por el nuevo estilo de liderazgo del fundador

Para esta nueva etapa el fundador tiene que desarrollar nuevas competencias como son las de liderar un equipo con las personas que ha incorporado a la organización o que ha desarrollado internamente. Esto supone una cierta estructura funcional en la que se asignan tareas a personas que deberán tomar decisiones y dar cuenta de ellas. La comunicación sigue siendo bastante informal pero más compleja por la nueva estructura organizativa que da origen a esta etapa.

El sentido de misión lo comunica a su gente con tal pasión que desarrolla en ellos un fuerte sentido de pertenencia que se manifiesta por el gran compromiso que asumen por los objetivos de la empresa. De este modo, consigue el fundador una formidable ventaja competitiva que es sólo pensable para la empresa familiar.

2º Crisis por el ingreso de los hijos

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

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

El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos por encima de lo preparado que puedan estar para cumplir sus responsabilidades en la empresa que, por cierto, no suelen estar claras.

La visión y los estilos de dirección del padre y de los hijos no suelen coincidir. Los hijos, especialmente cuando ingresan a la empresa, especialmente luego de graduarse en la universidad lo hacen con la ilusión de poner en práctica mucho de lo aprendido, y que por este motivo los padres puedan sentirse orgullosos de ellos. Esto supone querer realizar cambios que no serán percibidos con agrado por el fundador porque éste puede sentir molesto con las críticas que sus hijos le hacen para justificar los cambios que consideran que la empresa necesita. Además, el fundador suele justificarse y decir: “quiénes son ustedes para criticarme cuando todo lo que hay en la empresa lo hice yo” ó “Miren, mientras yo esté en la empresa se va a hacer lo que yo diga, cuando yo ya no esté ustedes hagan lo que quieran; ¿entendieron?”

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

adelante, cueste lo que cueste, y lograr que sus hijos se entiendan trabajando juntos sin tener el fundador que actuar de árbitro frente a sus discusiones.

Tercera Etapa: Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos

Si el fundador consigue superar la crisis anterior entonces la empresa podrá seguir creciendo en virtud de la sinergia que los hijos habrán logrado con sus padres para emprender nuevos negocios, dirigir mejor la empresa y por el compromiso que los empleados siguen manteniendo por la empresa. “Fundador, hijos y empleados poniendo lo mejor de sí por sacar la empresa adelante”.

3º Crisis: Fallecimiento del Fundador y crisis de poder entre los hermanos

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

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

Por ello, es un tema que suele retrasarse, y en vez de tratarla como un proceso bien estructurado y planificado, con frecuencia se encara en forma precipitada e intuitiva bajo una fuerte presión emocional. La decisión sobre la sucesión debe ser tomada en vida del fundador porque será más sencillo lograr el consenso de los hijos. Además, podría ser demasiado complicado dejarlo librado a la generación siguiente estando el fundador ya ausente.

La familia tiene que ser proactiva anticipándose a los potenciales conflictos de intereses, visiones, expectativas, que suelen estar involucrados en un proceso de sucesión, generando la

dinámica para lograr una buena comunicación entre ellos. Los obstáculos comunes a la comunicación suelen ser los temas tabú, es decir, aquellos de los que no se suele hablar por temor a que el otro se lo tome a mal.

Cuarta etapa: El Gobierno Corporativo Profesional

De la etapa del fundador a sus hijos supone pasar de un 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. Esto supone incorporar buenas prácticas para el gobierno corporativo de la empresa familiar para que les permita superar la crisis de la etapa anterior.

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

Por esta razón la familia debe concentrarse por mejorar la calidad del gobierno corporativo salvo que decidan vender la empresa (entre ellos o a terceros). En ambos casos – vender o continuar- el contar con estructuras y dinámicas de gobierno profesional agregará valor a la empresa familiar.

4° Crisis: Cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto de poder

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

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

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

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

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

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

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

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

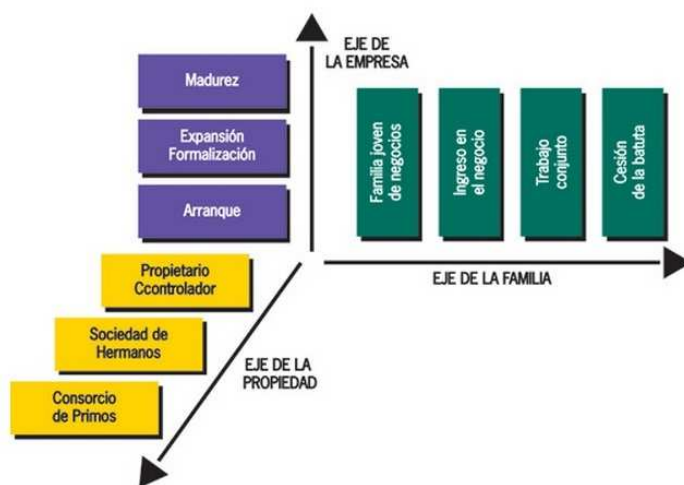
Debido a cierta resistencia por parte de las familias empresarias por la formalización del gobierno de sus empresas es que ellos debieran considerar los riesgos que asumirían al no contar con un gobierno efectivo. Los familiares que detentan el poder suelen estar menos inclinados por este camino porque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

más cómodo para quien ejerce el poder pero termina siendo más peligroso por los conflictos que aumentarán los riesgos para la continuidad de la empresa familiar.

2.6.2. MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL

Gersick, Davis, McCollom Hampton y Lansberg (1997), plantean un modelo evolutivo tridimensional, el cual describe cómo los miembros de la familia dentro de la empresa familiar van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen, según como transcurre la vida y como la empresa también va cambiando y desarrollándose mientras pasa el tiempo.

Figura N°2: Modelo Evolutivo Tridimensional



Fuente: Gersick, Davis, McCollom Hampton y Lansberg. (1997).¹³

Este modelo, se desarrolla desde la perspectiva de los tres círculos: **propiedad, familia y empresa**. Los círculos de la empresa, de la propiedad y la familia pueden darnos una instantánea de cualquier sistema de empresa familiar en un momento determinado. Sin

¹³ Extraído de <http://www.ssgt.com.mx/efamiliares/modeloevolutivo.html>

embargo el paso del tiempo representa una complicación para comprenderla. Es por esto que Gersick et al. (1997) construyen el modelo evolutivo tridimensional, el cual es el resultado de incorporar los **tres círculos** y el **desarrollo a largo plazo** en un solo modelo.

Martínez (2006), en su libro “Dirección de empresas familiares”, cita el modelo de Gersick et al. (1997), y lo desarrolla de la siguiente forma:

- **La dimensión evolutiva de la propiedad**

El primer subsistema corresponde a la “propiedad”, en el cual durante su desarrollo existen tres etapas o tipos de empresas familiares: Propietario o dueño controlador, Sociedad de hermanos y consorcio de primos.

Figura N° 3: Dimensión evolutiva de la propiedad



Fuente: elaboración propia. Tomado de Gersick et al. 1997

Propietario controlador

Esta etapa es normalmente la etapa de fundación de la empresa, donde el control de la propiedad está en manos de un individuo o de un matrimonio. Es aquí donde el negocio se crea y se le da forma, y donde se desea transmitir esta empresa a sus hijos para continuar en el tiempo.

Sociedad de hermanos

Esta etapa es la sucesión natural del dueño controlador, donde dos o más hermanos tienen el control de la propiedad. Normalmente algunos hermanos trabajan en la empresa, con los cual son ejecutivos además de socios y accionistas, mientras otros solo son propietarios.

Muchas veces el dueño controlador no planifica su sucesión y por ende la propiedad se divide en partes iguales, donde cada uno manejarla lo mejor que puede, sin embargo la falta de planificación puede derivar en conflictos.

Consortio de primos

El consorcio de primos, se puede dar con primos de primer grado o extenderse hacia primos en segundo o más grados. En esta etapa existe una mezcla de propietarios empleados y no empleados, donde a diferencia de las dos etapas anteriores suele haber un gran número de accionistas, de los cuales varios no participan de la gestión de la compañía sino que sólo en la propiedad. La empresa consorcio de primos, constituyen el tipo de empresa más compleja de manejar.

- **Dimensión evolutiva de la Familia**

La dimensión de la familia consta de cuatro etapas: Familia joven de negocios, ingreso de la familia al negocio, trabajo en conjunto y por último el traspaso de mando.

Figura N° 4: Dimensión evolutiva de la familia



Fuente: elaboración propia. Tomado de Gersick et al. 1997

Familia joven de negocios

En esta etapa los propietarios no tienen hijos o los tienen pero son menores de 18 años de edad. Es aquí donde se pretende crear una empresa conyugal funcional y tomar las decisiones iniciales sobre la relación entre trabajo y familia.

Ingreso de la familia al negocio

En esta etapa ingresan los hijos a la empresa. La generación de padres tienen edades entre 35 y 50 años y donde los hijos tienen entre 20 a 30 años de edad. Se pretende manejar la transición de la edad madura, superar e individualizar la generación de los hijos y facilitar un buen proceso en la toma de decisiones.

Trabajo en conjunto

La generación de padres tienen edades entre 50 y 65 años y los hijos entre 30 y 45 años. Se pretende fomentar la cooperación y la comunicación entre generaciones, alentar el manejo constructivo de los conflictos y dirigir la familia de la tercera generación que trabaja en forma conjunta.

Traspaso del mando

La primera generación tiene más de 65 años y se desvincula de la empresa familiar. En esta etapa se produce la sucesión de la primera a la segunda generación.

- **Dimensión evolutiva de la empresa**

La tercera dimensión corresponde al negocio, el cual consta de tres etapas: Inicio del negocio, expansión y formalización y Madurez del negocio.

Figura N°5: Dimensión evolutiva de la empresa



Fuente: elaboración propia. Tomado de Gersick et al. 1997

Inicio del negocio

En esta etapa primaria, la empresa familiar recién fundada, como cualquier otra empresa, da sus primeros pasos. Esta etapa es la etapa de supervivencia, donde muchos negocios suelen fracasar. En Chile el 50% de las empresas fracasan en esta etapa¹⁴.

Expansión y formalización

Esta es una etapa en que la empresa crece, va más allá de su ámbito local, crece a nivel regional, luego a nivel país o nacional y a veces de manera internacional. En esta etapa la empresa desarrolla el negocio, y crece en ventas. Todo va acompañado de un proceso de profesionalización de sus actividades, incorporando profesionales con estudios y con experiencias. Se estandarizan los procesos y se ponen por escrito los procedimientos.

Madurez

Esta es la etapa de consolidación del negocio, donde se requieren muchos más recursos y coordinación. Muchas de las empresas familiares durante esta etapa son vendidas dejando de ser familiares y otras se abren a la bolsa. Para aquellas empresas que deciden continuar en manos de la familia, esta es una etapa de institucionalización. Esto significa crear una verdadera institución en la empresa familiar, que va más allá de las personas y que perdura por sí misma.

¹⁴ Martínez, Jon (2006). Dirección de empresas familiares.

CAPITULO 3

CONFLICTOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

3.1 DEFINICIÓN DE CONFLICTO

El conflicto de puede definir como:

*“Un conflicto es una situación en la que dos o más personas **no están de acuerdo** con el modo de actuar de un individuo o un grupo”¹⁵*

“Un conflicto es una situación que implica un problema, una dificultad y puede suscitar posteriores enfrentamientos, generalmente, entre dos partes o pueden ser más también, cuyos intereses, valores y pensamientos observan posiciones absolutamente disímiles y contrapuestas”¹⁶.

“El conflicto es un subproducto inevitable de estar en una empresa familiar. Es connatural a ella, es decir, siempre habrá conflictos en todo tipo de organizaciones humanas y con mayor razón en la empresa familiar”. (Martínez, 2004).

3.2. CONFUSIÓN ENTRE LOS SISTEMAS DE EMPRESA Y FAMILIA

Aunque existen varias causas que pueden ocasionar conflictos, una de las principales es la confusión entre los subsistemas de empresa y familia. (Belausteguigoitia, 2004).

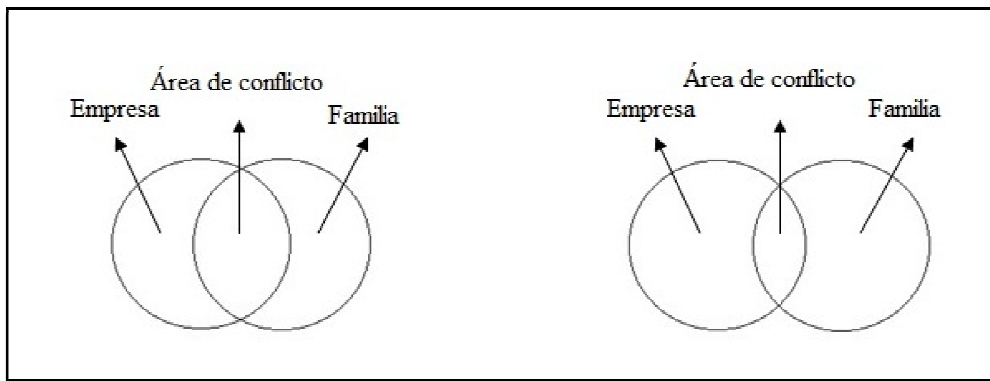
Como observamos en los modelos conceptuales expuestos anteriormente, la empresa familiar puede explicarse gráficamente mediante la unión de dos círculos, donde se observaba un área

¹⁵ Extraído desde Definición.de, Recuperado de <http://definicion.de/conflicto/>

¹⁶ Extraído desde Definición ABC, Recuperado de <http://www.definicionabc.com/social/conflicto.php#ixzz35QMfzbg>

de intersección llamada zona de conflicto. También mencionamos que mientras más separáramos estos dos círculos: empresa y familia, se reduciría a su vez los conflictos. Sin embargo también los círculos siempre deben permanecer unidos e interceptados, pues de lo contrario dejaría de ser empresa familiar (Belausteguigoitia, 2004).

Figura N° 6: Área de conflicto en el modelo de dos círculos



Fuente: Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación. Belausteguigoitia, 2004.

El no tener claridad respecto de los límites de cada subsistema se obtienen comportamientos y decisiones inadecuadas que generan tensiones y un bajo rendimiento en la organización (Belausteguigoitia, 2004).

3.2.1. PRINCIPALES PROBLEMAS DERIVADOS DE LA CONFUSIÓN ENTRE SISTEMAS

“El conflicto puede llegar a ser bueno cuando destapa un problema que estaba subyacente; lo malo no es el conflicto, sino el problema que se encontraba debajo y que no había sido solucionado”. (Martinez, 2004).

Los siguientes problemas se derivan de la confusión entre los sistemas de empresa y sistema¹⁷:

a) Juego de Roles Inadecuados

Los miembros de la familia suelen interactuar de la misma manera y bajo los mismos patrones que se dan en la familia, independientemente de los distintos escenarios en que se encuentren.

En una organización tradicional, las personas suelen comportarse de distintas maneras según la naturaleza del grupo en que se desarrollan. En cambio en las empresas familiares, debido a que parte de la familia opera en la empresa, el comportamiento de los miembros de la familia tenderá a ser similar.

Cuando se habla de separación de los sistemas, se reconoce que la empresa y la familia operan de manera diferentes, por lo que es necesario que el comportamiento de los miembros de la familia fuera diferente en la empresa.

b) Estructuras Organizacionales inadecuadas

La mala organización es una de las principales fuentes de conflicto en las empresas familiares, el cual tiene su origen en el diseño ineficaz de su estructura. La mayoría de las empresas familiares carecen de consejos de administración o de un director general, lo que provoca que se alejen por completo de cualquier posibilidad de profesionalización.

c) Exceso de miembros de la familia en la organización

Es claro que los negocios no pueden soportar a tantos miembros de la familia con altas aspiraciones, a menos que la misma empresa crezca. Por lo tanto la incorporación de familiares debe ser congruente con la estrategia de la empresa. La primera consideración que

¹⁷ Belausteguigoitia, I. 2004. Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación.

se debe tener presente al incorporar a familiares a la organización es que éste sea capaz de agregar valor a la organización.

d) Remuneraciones inadecuadas

Remunerar a los miembros de la familia considerando sólo el hecho de que son elementos de una familia puede ser, además de injusto, inadecuado y frustrante para el resto de la organización. Esta situación puede provocar desmotivación y falta de compromiso de miembros valiosos dentro de la organización.

e) Comportamientos cruzados

Otra de las consecuencias de no separar los sistemas de empresa y familia se hace manifiesto en el desempeño de actividades fuera del subsistema correspondiente. Discutir temas de la empresa en tiempos y espacios que son destinados a la familia es un grave error. Por otro lado que en la empresa se toquen temas de familia provoca que se distraiga la actividad productiva, lo que tampoco es provechoso.

f) Clima organizacional poco propicio para el desarrollo

El clima organizacional se relaciona directamente con diversas variables de desempeño, por ende si las condiciones del entorno empresarial son malas y provocan tensión, los conflictos se presentan con mayor intensidad y frecuencia. Las personas que no se sienten seguras de expresarse libremente porque las condiciones del clima laboral no son propicias, difícilmente aportarán buenas ideas.

g) Comunicación deficiente

Habitualmente los miembros de la familia que además son parte de la empresa, pasan mucho tiempo juntos, la comunicación entre estos prácticamente no existe. Ser un buen receptor y conocer las motivaciones de otros propicia el acercamiento y la comunicación entre las personas. Por otra parte en las empresas familiares se abusa de la comunicación verbal, lo cual muchas veces resulta imprecisa.

La comunicación escrita puede clarificar puntos y ser duradera, además de lograr el compromiso entre los familiares. Además la honestidad y la apertura son importantes, aunque no se debe perder la mesura al transmitir los mensajes, lo que es de vital importancia sobre todo en la empresa familiar.

h) Luchas de poder por el control de la compañía

Las luchas relativas al control de la empresa, se dan habitualmente entre las generaciones mayores y menores. En cuanto la generación menor se desarrolla en la organización suele exigir más participación en la toma de decisiones. La generación mayor puede estar complacida por su interés , pero también puede sentirse desplazada en el trabajo que ha realizado durante muchos años. La idea de perder el control ante la generación menor puede provocar que las mayores cierren algunos espacios y se resistan a ceder el paso a la siguiente generación. La lucha de poder logra generar conflictos que pueden ser destructivos para los miembros y para la empresa en sí, sobre todo si no existen reglas claras en la operación y en el control de la organización.

3.3. TIPOS DE CONFLICTOS

Martínez (2006), plantea que los problemas que se dan en la Empresa Familiar, se pueden agrupar en seis tipos de conflictos:

3.3.1. CONFLICTOS ESTRUCTURALES

Los conflictos estructurales son aquellos que se derivan de la existencia de los tres círculos o subsistemas de la empresa familiar. Estos conflictos surgen por la inexistencia de límites entre los tres círculos. El establecer límites y roles apropiados puede ser de gran ayuda para establecer estructuras que permitan una negociación constructiva. Teniendo cada uno de los tres círculos una estructura u órgano que los represente podrán entenderse mucho mejor.

3.3.2. CONFLICTOS GENERACIONALES

Los conflictos generacionales se derivan de la existencia de más de una generación en la empresa familiar. Estos conflictos se dan entre generaciones distintas como padres e hijos, tíos y sobrinos, o incluso entre empleados familiares y no familiares de distintas generaciones (empleados nuevos y empleados antiguos). El que el fundador planifique con tiempo su retiro y quién será su sucesor, es de gran ayuda para disminuir este tipo de conflictos, ya que, le da tiempo a la generación mayor a prepararse y evitar los roces y tensiones con la generación que sigue.

3.3.3. CONFLICTOS ENTRE HERMANOS

Los conflictos entre hermanos son los más comunes en las empresas familiares. Las rivalidades y rencillas que existieron cuando niños o adolescentes, si no fueron conversadas y solucionadas, siguen hasta la vida adulta, y se dejan ver en la organización. Por esto es necesario saber manejar estas rencillas, discutirlos y buscarles solución, ya que de lo contrario repercuten en el buen desempeño de la empresa. Es preciso buscar soluciones estructurales que aporten objetividad al problema.

3.3.4. CONFLICTOS DE GÉNERO

Los conflictos entre hombre y mujeres, se hacen presente en la mayoría de las organizaciones y las empresas familiares no son la excepción. La participación de las mujeres que pertenecen a cada uno de los tres círculos permite disminuir estos conflictos. Por ende los juicios respecto de los problemas y todo aquello relacionado al negocio deben ser en base a la capacidad y no al género. Esto debe ser establecido como una regla que se debe respetar.

3.3.5. CONFLICTOS POR PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN

La comunicación deficiente o confusa es muy común en el mundo de hoy. En la empresa familiar especialmente se abusa de la comunicación verbal, y de manera triangular, es decir, mensajes que se envían a través de terceros. Esta situación puede resultar perjudicial, ya que

resta formalidad, además de que muchas veces la información se queda en el camino o se puede prestar para malas interpretaciones.

3.4. PREVENCIÓN DE CONFLICTOS

Según lo expuesto anteriormente, Belausteguigoitia (2004), plantea que el correcto manejo de los conflictos puede mejorar significativamente la marcha de cualquier organización familiar. Es por esto que el autor antes mencionado expone las siguientes ideas que pueden contribuir a prevenirlos y reducirlos de manera potencial.

3.4.1. CREACIÓN DE UNA VISIÓN COMPARTIDA

La visión es una de las herramientas más poderosas que mueven a las organizaciones. La visión se refiere a la organización futura, a la empresa que se pretende desarrollar, a lo se quiere llegar a ser o hacia dónde queremos ir en diez o veinte años.

Una vez que se ha creado la visión, es necesario difundirla y compartirla con cada miembro de la organización, ya que, de esta manera, se aclara el rumbo a seguir con respecto a la misma. Cuando la visión es creada en base a la participación de los colaboradores es más fácil que esta sea aceptada.

3.4.2. CLARIFICACIÓN DE LAS REGLAS

Todos los miembros de la familia que se relacionen con la empresa familiar deben conocer por lo menos las cuestiones fundamentales de su organización y lo que se espera de ellos. Para esto existe un documento, llamado estatuto familiar, que debe ser conocido por todos los miembros de la familiar. Éste se refiere a la vinculación de la familia con la empresa, establece los lineamientos en torno a los asuntos empresariales que le competen a la familia, como puede ser la inclusión de parientes en la organización, entre otros. En la medida que las reglas sean claras para todos y se reduzca la ambigüedad de los planes del fundador, los miembros de se sentirán más seguros y también disminuirán las luchas interiores por el control.

3.4.3. DISEÑO DE UNA ORGANIZACIÓN PROFESIONAL

Cuando una empresa se estructura dando prioridad al sistema familiar, pero se deja sin resolver las demandas de la empresa, ésta quedará vulnerable y además, se hará propicia a que emerjan los conflictos. Varias organizaciones crean puestos y divisiones enteras para dar cabida a familiares, aunque ellos no respondan al interés de la organización. El diseño de la estructura de la empresa debe responder a las necesidades de ésta. Si hay miembros que puedan ocupar los puestos creados, habrá que analizar la conveniencia de incorporarlos.

3.5. MODELO DE LOS DOS CÍRCULOS O SISTEMAS SUPERPUESTOS

Tagiuri y Davis (1982) elaboraron un modelo de dos círculos, el cual plantea que en las empresas familiares hay dos subsistemas interconexos: la familia y el negocio, donde el área de la intersección de ambos se podría denominar área de conflicto (Belausteguigoitia, 2004).

Cada uno de los dos “círculos” de este modelo tiene sus propias normas, reglas de pertenencia, estructura de valores y organizacionales. Surgen problemas porque los mismos individuos han de cumplir obligaciones en los dos círculos. (Gersik, Davis, Hampton, Lansberg, 1997).

Figura N° 7: Modelo de los dos círculos



Fuente: Tagiuri y Davis, 1982.

Leach (1996), explica este modelo como: dos sistemas que se superponen y se relacionan. Este autor explica estos sistemas de la siguiente forma:

El **círculo de la familia** es un sistema básicamente emocional, donde sus miembros están vinculados por lazos afectivos que pueden ser positivos o negativos. Dichos lazos y las conductas en las relaciones familiares están influenciados por el subconsciente (la necesidad de dominio entre hermanos, de los padres de ser más fuertes que sus hijos, y así sucesivamente). Este sistema también suele ser introvertido, donde se cultivan valores como la lealtad, la protección y la educación de sus miembros. Además, existe una estructura conservadora que actúa para minimizar el cambio y mantener intacto el equilibrio de la familia.

El **círculo de la empresa** o sistema empresarial está basado en el cumplimiento de las tareas. Este sistema está construido en torno a las relaciones contractuales donde el personal trabaja a cambio de una remuneración y en la mayoría de los casos su conducta está conscientemente determinada. Este sistema a diferencia del familiar es más bien extrovertido, es decir, está orientado hacia el exterior toda vez que produce bienes y servicios para el mercado mientras enfatiza el rendimiento y el resultado. Otra característica de este sistema es que a fin de asegurar su supervivencia, el sistema empresarial promueve el cambio en lugar de minimizarlo.

En las empresas familiares estos **dos sistemas** (familia y empresa) **se superponen y son interdependientes** lo que provoca inconvenientes y conflictos para la empresa y sus miembros. (Leach, 1996).

Por tanto, si separa un poco ambos círculos el área de conflicto se irá reduciendo; es decir que, a medida que se aprenda a separar los sistemas familiares y de empresa, se reducirán los conflictos¹⁸.

3.6. MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS

Tagiuri y Davis (1992), plantean también el denominado modelo de los tres círculos, el cual representa tres grupos de intereses que participan en la empresa familiar: ejecutivos y empleados de la empresa, miembros de la familia, y socios o accionistas.

Este modelo describe el modelo de empresas familiares como tres subsistemas independientes, pero sobrepuestos (Gersick et al. 1997).

Figura N°8: Modelo de los tres círculos



Fuente: Tagiuri y Davis 1982

¹⁸ Tonicelli, María Belén (2010). Gestión de los conflictos de la Empresa Familiar: Una mirada hacia el futuro de la empresa. (Tesis de Licenciatura en Comercialización, Universidad Abierta Interamericana). Recuperado de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC106505.pdf>

El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar.

El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía.

El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.

Este modelo de tres círculos da origen a **siete grupos distintos de personas**, cada uno con sus propios intereses. Si los intereses de los siete grupos convergen en la misma dirección, lo que no suele ser fácil, la Empresa Familiar no se verá afectada por este entramado de relaciones; si, por el contrario, y como ocurre con frecuencia, esos intereses son divergentes, se crearán tensiones entre ellos que afectarán inevitable y negativamente a la empresa, y deteriorarán las relaciones familiares¹⁹.

Dichos grupos de personas son los siguientes²⁰:

Sector 1: Miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa.

Sector 2: Propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa.

Sector 3: Empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios.

Sector 4: Miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa.

Sector 5: Miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa.

Sector 6: Propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa.

Sector 7: Miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.

¹⁹ Perez Molina, I. (2012). "El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales". Revista Científica 3Ciencias. Recuperado de <http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/1.-El-modelo-de-los-cuatro-pilares-EF.pdf>

²⁰ Gersick, Davis, Hampton, Lansberg (1997). Empresas Familiares. Generación a generación.

Según Martínez (2006), una empresa que no es familiar sólo posee dos de estos círculos: propiedad y empresa, es decir, no existe una familia que controle la propiedad de la empresa, sino sólo socios o accionistas sin vínculos de sangre en común.

Al haber dos círculos, hay sólo un área de intersección, en cambio en la empresa familiar al agregar el círculo de la familia, las intersecciones aumentan a cuatro. Estos traslapes son zonas de ventajas y oportunidades para las empresas familiares, pues la familia suele incorporar una combinación muy especial de energía, motivación, tradición, valores y cultura, que es difícil de conseguir en una empresa no familiar. Pero también las intersecciones entre los círculos suelen ser zonas de conflictos y debilidades. Al agregar el tercer círculo, las empresas familiares suelen convertirse en organizaciones empresariales complejas, porque no solamente hay más traslapes o zonas de confusión de roles, sino porque, además, el círculo familia contiene una gran dosis de elementos emocionales y humanos que pueden complicar la interacción con los demás círculos.

Una empresa familiar con grandes intersecciones generará, probablemente conflictos entre los tres subsistemas. En cambio, una empresa con un buen control sobre los traslapes generará una mayor armonía entre ellos, para esto es necesario que los tres grupos de interés en la empresa, tengan muy claros los límites de cada uno de los tres círculos. El poder identificar los límites de los tres círculos ayuda a separar bien los roles que cada uno debe tener en la organización y a interrelacionarse correctamente con los demás.

CAPITULO 4

GOBIERNO CORPORATIVO

En el año 2004, un estudio conjunto de revista ICARE y McKinsey&Company, demostró que Chile era uno de los países en desarrollo con un cumplimiento sólo aceptable de los principios de un buen Gobierno Corporativo. Como consecuencia de este estudio, resultó que Chile presentaba un 65% de cumplimiento de los principios de buen Gobierno Corporativo²¹ definidos por la OECD²². Durante el año 2007 este estudio se realizó nuevamente y se concluyó que Chile tuvo avances marginales en el tema del buen manejo del Gobierno Corporativo y la mayor brecha respecto de los países líderes se encontraba en la dimensión del funcionamiento del Directorio²³. Este estudio sugería que esta brecha se podría disminuir o cerrar a través de un conjunto de acciones como: explicitar el rol del Directorio, fortalecer sus procesos y prácticas y garantizar su desempeño.

Figura N°9: Cumplimiento de los principios de buen Gobierno Corporativo



Fuente: ICARE – McKinsey&Company (abril, 2007). Potenciando el Gobierno Corporativo de las empresas en Chile

²¹ Según “scorecard” desarrollado por McKinsey&Company en base a los principios de buen gobierno definidos por la OECD y aplicado a 20 empresas que representan sobre el 50% de capitalización bursátil en Chile.

²² Sigla en inglés de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

²³ ICARE – McKinsey&Company (abril, 2007). Potenciando el Gobierno Corporativo de las empresas en Chile.

El caso de las empresas familiares no es muy distinto al de las organizaciones tradicionales, ya que según este mismo estudio las empresas familiares en Chile no tienen un buen desempeño en lo que a Gobierno Corporativo se refiere y así mismo en su mayoría no existe un directorio bien definido.

Del universo de empresas familiares, considerando micros, pequeñas, medianas y grandes empresas en nuestro país solo el 61% de éstas tienen un comité de directivo constituido, mientras que el 75% de las empresas no familiares tienen un directorio definido²⁴.

El directorio es parte fundamental del Gobierno Corporativo, el que a su vez es primordial en el desarrollo eficiente de cualquier empresa, sin embargo la literatura y los estudios demuestran que muy pocos negocios familiares tienen un buen manejo y una buena constitución de éste, lo que muchas veces contribuye que no pasen más allá de la segunda generación e incluso a su desaparición.

Con la implementación del Gobierno Corporativo en las empresas, lo que se busca es alinear los intereses de los administradores con los intereses de la empresa y con los de los accionistas, rompiendo el conflicto de interés que enfrentan los primeros entre buscar beneficio personal o el de la organización, y así poder maximizar el valor de la empresa en beneficio de los accionistas²⁵.

²⁴ Estudio Realizado por revista ICARE en conjunto con MCKinsey&Company (abril, 2007). Extraído de "Potenciando el Gobierno Corporativo de las empresas en Chile".

²⁵ Ayala, P. Importancia de un buen Gobierno Corporativo en las Empresas. 5to. Concurso de ensayo Universitario del Colegio de Contadores Públicos de México.

4.1. DEFINICIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO

A continuación se pueden observar distintas definiciones de gobierno corporativo, según distintos autores:

Tabla N°9: Definición de Gobierno Corporativo

AUTOR	DEFINICIÓN
International Finance Corporation	“El gobierno corporativo se refiere a las estructuras y procesos para la dirección y el control de las compañías”.
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, Principios de Gobierno Corporativo de la OECD	“El gobierno corporativo abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño”.
Código de Gobierno Corporativo de Bélgica	“El gobierno corporativo es un conjunto de reglas y conductas en virtud de las cuales se ejerce la administración y el control de las empresas”.
Wikipedia	“Conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa”.

Fuente: Elaboración Propia

4.2. PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO SEGÚN LA OCDE²⁶

I. Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo

El Marco para el gobierno corporativo deberá promover la transparencia y eficiencia de los mercados, ser coherentes con el régimen legal y articular de forma clara el reparto de responsabilidades entre las distintas autoridades supervisoras, reguladoras y ejecutoras.

II. Los Derechos de los Accionistas y Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad

El marco para el gobierno corporativo deberá amparar y facilitar el ejercicio de los derechos de los accionistas.

III. Tratamiento Equitativo de los Accionistas

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar un trato equitativo a todos los accionistas, incluidos los minoritarios y los extranjeros. Todos los accionistas deben tener la oportunidad de realizar un recurso efectivo en caso de violación de sus derechos.

IV. El papel de las Partes Interesadas en el Ámbito del Gobierno Corporativo

El marco para el gobierno corporativo deberá reconocer los derechos de las partes interesadas establecidas por la ley a través de acuerdos mutuos, y fomentar la cooperación activa entre sociedades y las partes interesadas con vistas a la creación de riqueza y empleo, y a facilitar la sostenibilidad de empresas sanas desde el punto de vista financiero.

V. Divulgación de Datos y Transparencia

El marco para el Gobierno corporativo deberá garantizar la revelación oportuna y precisa de todas las cuestiones materiales relativas a la sociedad, incluida la situación financiera, los resultados, la titularidad y el gobierno de la empresa.

²⁶ OCDE (2004). Principio de Gobierno Corporativo. Recuperado de <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

VI. Las Responsabilidades del Consejo

El marco para el gobierno corporativo deberá garantizar la orientación estratégica de la empresa, el control efectivo de la dirección ejecutiva por parte del Consejo y la responsabilidad de éste frente a la empresa y los accionistas.

4.3. BENEFICIOS DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

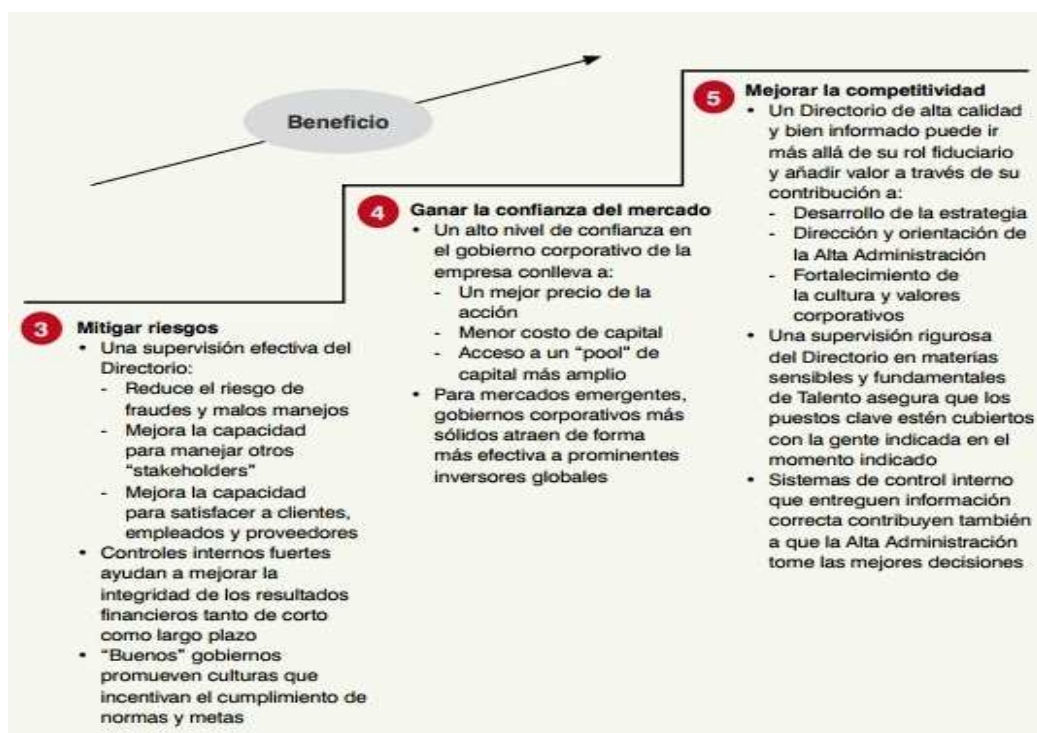
Si bien toda empresa tiene un Gobierno Corporativo, lo que diferencia a una de otra es la calidad de éste. Cuando una empresa denota un alto estándar de Gobierno Corporativo, es percibida como una empresa confiable, y como tal accede a mejores condiciones en los mercados en los que se desenvuelve²⁷.

Un buen gobierno corporativo promueve la gestión eficaz y eficiente de la empresa de forma tal que maximiza su valor de largo plazo para los accionistas. En este ambiente propicio, el Directorio robustece la estrategia, aplica su liderazgo y ejerce el control necesario para que se cumplan las metas establecidas. La alta administración, por su parte, puede contar con la claridad estratégica y los incentivos apropiados para poner foco en tomar e implementar decisiones que crean mayor valor para los accionistas²⁸.

²⁷ Gobierno Corporativo: lo que todo empresario debe saber. CAF. Recuperado de http://www.caf.com/media/3270/Mfolleto_solo_caf.pdf, el 26 de junio de 2014.

²⁸ Estudio Realizado por revista ICARE en conjunto con MCKinsey&Company (abril, 2007). Extraído de "Potenciando el Gobierno Corporativo de las empresas en Chile".

Figura N°10: Beneficios de un buen Gobierno Corporativo



Fuente: ICARE – McKinsey&Company (abril, 2007). Potenciando el Gobierno Corporativo de las empresas en Chile²⁹.

Como se ha mencionado anteriormente el buen funcionamiento del gobierno corporativo trae diversos beneficios, además de incidir en el desarrollo, el crecimiento y el bienestar de la empresa. Este bienestar se puede buscar estratégicamente en los siguientes aspectos³⁰:

²⁹ Nota: Esta ilustración comienza en el tercer peldaño, punto en el que se identifica que un buen Gobierno Corporativo empieza a crear valor y no solo a evitar su destrucción.

³⁰ Confecámaras. Red de Cámara de Comercio. *Beneficios del Gobierno Corporativo*. Recuperado de <http://www.confecamaras.org.co/gobierno-corporativo/167-beneficios-del-gobierno-corporativo> el 26 de junio de 2014.

1. Acceso al Financiamiento

En aquellos países donde se respetan los derechos de la propiedad, las empresas tienen mejor acceso al financiamiento y es probable que realicen más inversiones y crezcan con mayor rapidez. Los derechos de propiedad adecuados pueden tener grandes efectos en el crecimiento a través del mayor acceso al financiamiento.

2. Mejor desempeño operacional

Un gobierno corporativo adecuado también agrega valor mejorando el desempeño de las empresas a través de una administración más eficiente, la mejor asignación de los activos y mejores políticas laborales, entre otras eficiencias similares.

3. Menor riesgo de crisis financieras

Las prácticas de gobierno corporativo inciden también en el comportamiento de las empresas en épocas de perturbaciones económicas y contribuye efectivamente a que se prevengan dificultades financieras graves que pueden afectar negativamente a toda la economía.

4. Mejores Relaciones con otras partes interesadas

Además del propietario principal y la administración, las empresas tanto públicas como privadas deben lidiar con muchas otras partes interesadas. Cada una de esas partes supervisa, incentiva y aplica medidas disciplinarias afectando de diversas maneras a las empresas y su administración. El llevar buenas relaciones con terceros beneficia a la empresa y le otorgan un cierto control.

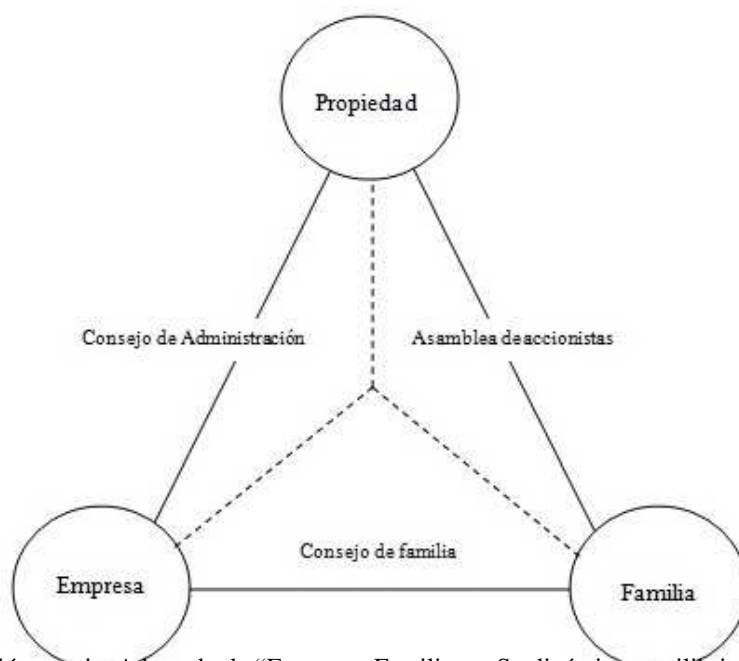
El articular de manera exitosa un gobierno corporativo y formalizar las prácticas de los órganos que dirigen una compañía puede marcar la diferencia para que esta perdure en el tiempo.

4.4. ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIA

Es importante hacer la diferencia entre dos conceptos claves: administración y gobierno de una empresa familiar. La administración se refiere al manejo de los negocios en el día a día, y se relaciona solo con el subsistema de empresa según el modelo de los tres círculos, en cambio el gobierno se encarga del manejo de los tres círculos (propiedad, familia y empresa) (Martínez, 2006).

Siguiendo esta misma lógica del modelo de los tres círculos, Belausteguigoitia (2004), plantea que existen tres órganos de gobierno (Figura N° 11) que unen cada uno de los tres subsistemas.

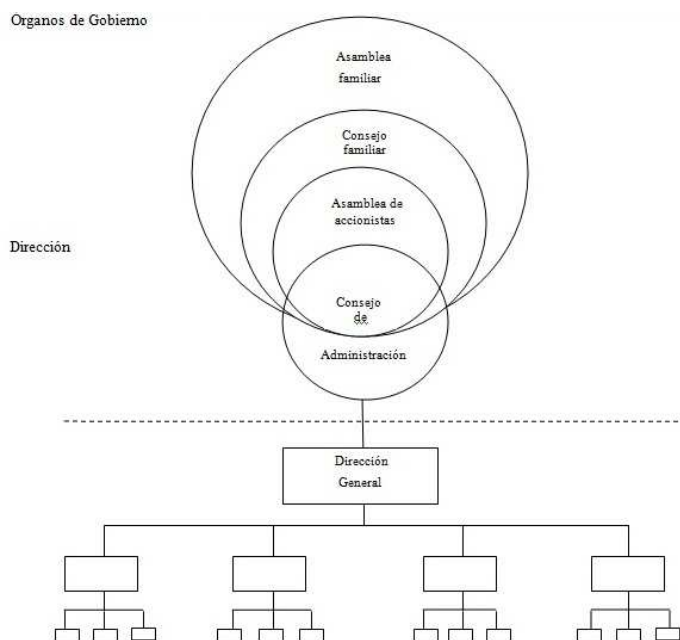
Figura N°11: Órganos de Gobierno de la empresa familiar



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de "Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación. Belausteguigoitia, I. (2004).

Por otra parte también es posible distinguir entre los órganos de gobierno y dirección (Figura N°12). Lamentablemente la mayoría de las organizaciones familiares no operan en la práctica con estos órganos de gobierno y no operan básicamente por cinco razones: a) Por desconocimiento de su gran utilidad, b) Por su costo, ya que a veces se considera innecesario, c) Porque a los dueños y fundadores no le gusta que los controlen y que alguien les lleve la contraria, d) Porque los dueños piensan que pierden autoridad si consultan a alguien y comparten responsabilidades, e) Porque el consejo implica una importante inversión de tiempo.

Figura 12: Órganos de Gobierno y Dirección



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de "Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación. Belausteguigoitia, I. (2004).

4.4.1. LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

La asamblea de accionistas es el órgano de gobierno más importante, ya que este es el foro de quienes poseen la organización. La asamblea de accionistas debe entregar a los propietarios información general sobre la marcha de la organización y los planes para el futuro. Esta asamblea da algunas importantes directrices para el manejo de la compañía que deben ser tenidas en cuenta en la operación cotidiana. (Belausteguigoitia, 2004).

Dentro de los temas que deben ser abordados por esta asamblea están³¹:

- Giros en que les interesaría ingresar o evitar
- Política de dividendos
- Decisiones sobre la posible cotización en la bolsa
- Diseño del consejo de administración
- Decisión sobre mantener el control de la empresa en manos de la familia
- Mecanismos de transmisión de acciones
- Decisiones de carácter estratégico
- Evaluación de los consejeros y directores de la empresa

En las pequeñas y medianas empresas también es necesario crear esta asamblea, ya que esto da un cierto orden, formalidad y claridad respecto de los distintos temas que le concierne a este órgano. (Belausteguigoitia, 2004).

4.4.2. EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN O DIRECTORIO

El consejo de Administración, Directorio o Junta Directiva, es el órgano de gobierno que vincula a la empresa con la propiedad. Su misión es velar por los intereses de los accionistas, por lo cual su gran objetivo radica en intentar elevar al máximo el patrimonio,

³¹ Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación. Belausteguigoitia, Imanol (2004).

procurando que el valor de las acciones o derechos en la empresa sea el máximo posible. (Martínez, 2006).

Este consejo dan una nueva visión al empresario y pueden alertarlo cuando algo no esta bien, asimismo es una forma de rechazar la intuición en la toma de decisiones, obligando así a planificar sistemáticamente. Estos consejos amplían las relaciones y, dado que tienen autoridad para contradecir la alta dirección, terminan por ser buenos críticos y asesores. (Belausteguigoitia, 2004).

Algunos aspectos que se abordan en las juntas del consejo de administración son los siguientes³²:

- Transmisión de la voluntad, inquietudes e intereses de la asamblea de accionistas a los miembros del consejo y a la dirección general.
- Revisión de la marcha de la organización.
- Formulación y aprobación de los planes estratégicos y la revisión del cumplimiento de sus objetivos.
- Aprobación de la gestión directiva, incluidos presupuestos y estados financieros.
- Asesoramiento a la dirección general y a su equipo directivo.
- Aprobación de alianzas estratégicas, fusiones y escisiones.

Este órgano de gobierno es importante en todo tipo de organización, pero en las empresas familiares es fundamental, ya que, actúa como árbitro en los conflictos familiares, puede establecer límites a todos y cada uno de los integrantes de la familia, reduciendo así los conflictos de carácter personal entre los miembros de la familia, además de impulsar a la compañía hacia la profesionalización. (Belausteguigoitia, 2004).

³² Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación. Belausteguigoitia, Imanol (2004).

4.4.3. EL CONSEJO FAMILIAR

El consejo familiar es el órgano de gobierno que representa a la familia en la empresa familiar. Este es el encargado de velar especialmente por la relación de la familia con la empresa y la propiedad. Además éste es una instancia formal y el ámbito adecuado para que los familiares puedan discutir sus preocupaciones respecto de la empresa. Debe ser, en consecuencia tan formal como una reunión de directorio, ya que de otro modo, pierde su importancia dentro del sistema de gobierno de la empresa. (Martínez, 2006).

Este es el órgano de gobierno en el que la familia toma decisiones relacionadas con la empresa y además debe ser el impulsor de Protocolo familiar. (Belausteguigoitia, 2004).

Según Martínez (2006), la misión del Consejo se puede resumir en tres grandes tareas:

- Conciliadora o de búsqueda de la unidad y armonía familiar. Es tarea del consejo prevenir los conflictos y ayudar a resolverlos una vez que emergen.
- Educativa o formativa de los miembros de la Familia en los asuntos de la empresa.
- Legislativa, normativa o de definición de políticas y reglas que regulen la relación empresarial entre los miembros de la Familia, y entre ella y la empresa. Gran parte de esta tarea se canaliza a través del Protocolo.

4.5. LA SUCESIÓN Y EL CAMBIO GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR

Como se mencionó al inicio de esta memoria las empresas familiares es la forma predominante de organización empresarial. Sin embargo, la esperanza de vida de estas empresas es más baja que el resto de las empresas. Y una de las principales causas de esta baja esperanza de vida es la falta de la planificación de la sucesión.

A pesar que las empresas familiares representan un alto porcentaje del universo de empresas en Chile, su esperanza de vida de muy baja, sólo el 30% de estas empresas logra pasar de la primera a la segunda generación, y solo entre el 13 y el 15% vive más allá de la segunda generación. En Chile, la media de antigüedad de las empresas familiares medianas y grandes es de 31 años, y sólo el 16% de estas empresas supera los 50 años de vida. (Martínez, 2006).

Martínez (2006), define la sucesión como:

“La transmisión del mando y la propiedad de una generación a otra”.

Según Martínez (2006), planificar la sucesión de manera anticipada es algo crucial y crítico para la empresa, por lo cual se debe preparar al o los sucesores con tiempo y además designarlos en vida.

Autores como Martínez (2006), Leach (199) y Belausteguigoitia (2004) concuerdan y afirman que la sucesión debe ser un proceso que no se sienta, ni se advierta y que no provoque ningún trauma ni para la empresa, ni para las siguientes generaciones de la familia.

Tabla N° 10: Cambio Generacional

1a. generación	Padre Solo Padre + hijos
2a. generación	Hermanos solos Hermanos + primos
3a. generación	Primos
4ª. generación	Primos segundos

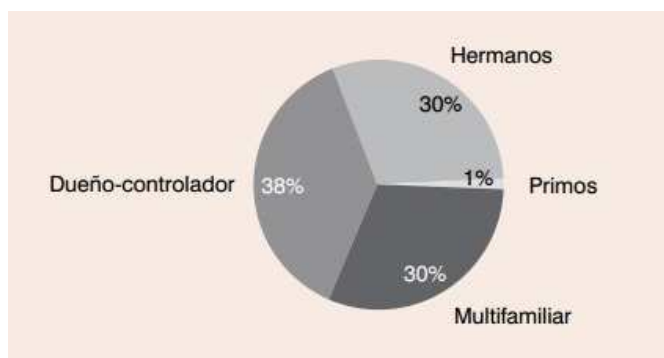
Fuente: Las empresas familiares: su dirección y su continuidad. Ginebra 2005.

Según Ginebra (2005) explica:

Entendemos Empresa de primera generación el lapso que comprende la gestión del fundador solo, o de éste con sus hijos.

El paso a la segunda generación tiene lugar en sentido estricto cuando el fundador fallece, o queda prácticamente inutilizado del todo por algún accidente o enfermedad. Si el fundador se retira, pero sigue viviendo y gozando de condiciones físicas aceptables no se puede decir que se haya iniciado plenamente la segunda generación, pues el fundador sigue, generalmente, siendo el centro de la estructura. El retiro del fundador, cuando no se acompaña de la incapacidad, lo más que hace es abrir una fase de transición. Una fase, por cierto, que reviste un especial interés porque configura decisivamente la segunda generación. Sólo la incapacidad definitiva hace desaparecer su papel importante en la estructura y abre paso a la empresa de primos, o de tercera generación.

Figura N° 13: Fase generacional en la que se encuentran las Empresas Familiares Chilenas



Fuente: Icare ICARE – McKinsey&Company (abril, 2007). Potenciando el Gobierno Corporativo de las empresas en Chile.

.5. EL PROTOCOLO DE LA EMPRESA FAMILIAR

El protocolo es un documento escrito que contiene los acuerdos que la familia ha adoptado respecto de su relación con la empresa y la propiedad. Éste tiene un carácter moral, no legal, por lo tanto refleja el compromiso que asumen los familiares en pos de la armonía y del buen gobierno de la empresa. Para muchas familias este compromiso es tanto o más importante que la ley. Aunque no obstante lo anterior, algunos de los elementos contenidos en él pueden transformarse en acuerdos o pactos de accionistas con forma legal. (Martínez, 2006).

El contar con un protocolo da mayor estabilidad en establecer reglas a un familia empresaria y les permite organizarse mucho mejor para el desarrollo de las futuras generaciones. (Martínez, 2006).

Cada protocolo es distinto, ya que debe adaptarse a las especiales características, necesidades y forma de pensar de cada familia. Sin embargo, suele haber algunos elementos comunes entre un Protocolo y otro³³. Estos contenidos son:

- Misión, Valores y Estilos de la Familia: Declaración por escrito de por qué los miembros quieren continuar como familia empresa, y cuáles son sus valores fundamentales y estilos de gestión que se quieren preservar.
- El gobierno de la familia: Explicar cómo se va a gobernar la familia empresaria, lo que normalmente es a través de un consejo familiar.
- El gobierno de la empresa: Definir los órganos de gobierno corporativo, tales como el Directorio y la Asamblea de accionistas, y sus funciones y atribuciones.

³³ Martínez, Jon, "Protocolo y Consejo Familiar. Claves en el Gobierno de una familia Empresaria", Documento docente del ESE Business School, Universidad de los Andes, junio de 2004.

- Participación de la familia en la empresa: establecer el papel de los familiares como gestores de la empresa, para lo cual se deben establecer reglas.
- Asuntos patrimoniales como familia empresaria: Determinar cómo y en qué condiciones los miembros de la familia pueden vender sus acciones dentro o fuera de la familia y otros temas de transmisión del patrimonio de una generación a otra.
- Grandes directrices empresariales de la familia: Definir la filosofía de negocio y “raye” el campo de juego a los órganos de gobierno corporativo.
- Otros asuntos de interés para la familia empresaria: explicar cómo la familia mantendrá la identificación de sus miembros con la empresa en el tiempo, cómo se espera contribuir a la sociedad, qué perfil desea cultivar en el medio empresarial y social, etc.

La redacción del Protocolo implica un proceso que puede durar meses y que normalmente está a cargo del Consejo Familiar con ayuda de profesionales externos, quienes además lo perfeccionan en el tiempo. (Martínez, 2006).

El protocolo no es la solución a todos los problemas de una familia empresaria, no la protege ni la vuelve inmune contra todos los potenciales conflictos. Sin embargo, si ayuda a los miembros de la familia a discutir los grandes temas y potenciales problemas con tiempo y altura de miras, lo cual aumenta la probabilidad de que la empresa prevenga la aparición de conflictos y esté preparada para manejarlos en mejor forma³⁴.

³⁴ Martínez, Jon, “El protocolo de una familia empresaria”, Revista del ESE Business School, Universidad de los Andes, febrero de 2014.

4.7. PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

La profesionalización en las empresas familiares, es el hacer que las actividades, se ejecuten con criterios empresariales de eficiencia y evaluación de resultados, sin que la toma de las decisiones sean influidas por criterios familiares, que no siempre son compatibles con los empresariales. Los ambientes de negocios son cada vez más competitivo, lo que impulsa a las empresas familiares a querer profesionalizar su gestión, incorporando profesionales o profesionalizar su equipo directivo³⁵.

La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Para que este proceso sea eficaz, debe iniciarse con el compromiso de quienes se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas. (Belausteguigoitia, 2004).

La profesionalización de la empresa familiar debe contar con una plan estratégico, que involucre tanto a la familia como a la empresa, que defina, oriente y evalúe permanentemente las acciones a seguir y los resultados alcanzados.³⁶

Particularmente, en lo que dice relación con los procesos de profesionalización de este tipo de empresas, la evidencia empírica encontrada señala que estos son de carácter crítico y estratégico, no solo en la sobrevivencia más allá de una tercera generación, sino que también en la competitividad en el largo plazo. (Davis, 2007).

³⁵ Extraído de ChCapital, servicios empresariales. Recuperado de http://www.chcapital.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=86:empresa-familiar-ii-profesionalizacion&catid=41:articulos-de-interes&Itemid=56, el 22 de junio de 2014.

³⁶ Extraído de ChCapital, servicios empresariales. Recuperado de http://www.chcapital.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=86:empresa-familiar-ii-profesionalizacion&catid=41:articulos-de-interes&Itemid=56, el 22 de junio de 2014.

Tabla N°11: Comparación entre la empresa familiar profesional y la no profesional

Empresa familiar profesional	Empresa familiar no profesional
Asignación de puestos basada en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación.	Asignación de puestos basada en relaciones e intereses familiares. Puestos directivos reservados para la familia.
Dirección objetiva y racional. Existe un sistema administrativo desarrollado.	Dirección subjetiva. Carencia de método en la administración.
Toma de decisiones basada en la información.	Toma de decisiones basada en la intuición.
Las promociones de puesto se logran debido a un buen desempeño.	Las promociones de puesto se logran manteniendo buenas relaciones con los jefes y siendo leal hacia ellos.
Existe un consejo de administración operativo.	No existe un consejo de administración operativo.
Las funciones del personal están claramente definidas.	Las funciones del personal no están claramente definidas y hay ambigüedades.
Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.	No existe un plan de sucesión.
La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es menor (mayor posibilidad de ascender).	La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es mayor (menor posibilidad de ascender).
Toma de decisiones descentralizada: se delega la autoridad y las responsabilidades.	Toma de decisiones centralizada: no se delegan autoridad ni responsabilidades.
Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento.	Pensar distinto que el jefe representa una amenaza.
Existe una planeación estratégica.	Se improvisa sin un rumbo fijo.
Existe una visión clara que es compartida por los miembros de la organización.	La visión del negocio no está clara y los elementos de la organización la desconocen.

Fuente: Belausteguigoitia (2004). La empresa Familiar. Su dinámica, equilibrio y consolidación.

PARTE III

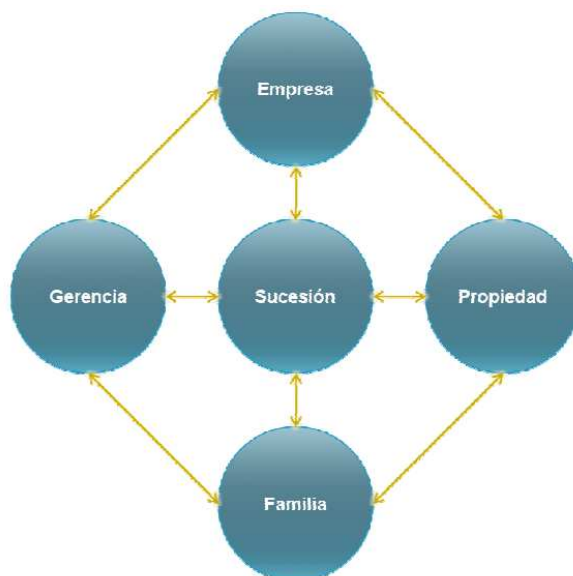
MODELO EMPIRICO

1. MODELO DE LOS CINCO CÍRCULOS³⁷

El modelo de los cinco círculos, propuesto por el Profesor y autor español Joan Amat, es una ampliación del modelo de los tres círculos que agrega dos aspectos más:

- **La gestión de la empresa**, la cual hace referencia a la dimensión organizativa, a las perspectivas estratégicas y a la competitividad de la empresa en cuanto a productos, mercados y recursos.
- **La sucesión** que afecta directamente a las otras cuatro áreas.

Figura N° 14: Modelo de los Cinco Círculos



Fuente: Amat, J. (2000). Extraído de “El Modelo de la Empresa Familiar: Los cuatro pilares fundamentales”.
Revista de Investigación 3Ciencias. 2012.

³⁷ Extraído de Perez Molina, I. (2012). “El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales”.
Revista Científica 3Ciencias. Recuperado de <http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/1.-El-modelo-de-los-cuatro-pilares-EF.pdf>

Este modelo, se pueden describir de la siguiente forma:

La **primera esfera** es la **Familia**, este considera factores como los valores, actitudes, relaciones internas, pautas de comunicación, grado de armonía existente y su influencia en la empresa, grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, traslado de los temas familiares a la esfera de los negocios, y viceversa, etc. La familia es el elemento diferencial y a la vez el más problemático de la empresa familiar.

La **segunda esfera** es la **Propiedad**, este se refiere a la estructura accionaria, grado de armonía entre los accionistas, gestión jurídica (civil, comercial y fiscal) del patrimonio, eficacia de los órganos de gobierno (asamblea de accionistas, junta directiva).

La **tercera esfera** corresponde a la **Empresa**, esta considera la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar. La estrategia debe tener en cuenta el tipo de relación existente entre el mercado y los clientes, el grado de diferenciación de los productos a través de la política de investigación y desarrollo y de promoción y publicidad, el grado de incorporación de tecnologías de proceso y de informática, y la calidad, cantidad y costo de obtención de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos y materiales).

Una **cuarta esfera** recae en la **Gerencia**, aquí se consideran los aspectos relacionados con la administración de los recursos humanos, tecnológicos y materiales. Se debe tener en cuenta el grado de profesionalización de los recursos humanos, el grado de formalización del proceso presupuestario y de control, el grado de formalización de la política de recursos humanos, con una política definida de formación, promoción y planes de carrera y de remuneración vinculada a criterios de mercado y eficiencia.

La **quinta esfera** se refiere a la **Sucesión**, el cual es uno de los procesos más críticos que debe emprender toda empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. Se deben considerar aspectos como la actitud del líder frente a su retiro, la

relación del líder con los posibles sucesores, la planificación de la sucesión, la administración del proceso de sucesión.

El modelo de los cinco círculos, es una buena herramienta para entender la dinámica de cualquier empresa familiar en un momento determinado.

Es por esto que en base a lo anteriormente expuesto se ha tomado el Modelo de los cinco círculos para respaldar y guiar esta investigación, ya que, es el modelo que representa de manera más completa el objetivo de estudio, que busca estudiar el comportamiento de las empresas familiares en base a la dirección, desde el punto de vista de la gestión de los recursos

PARTE VI

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación corresponde al tipo no experimental, dado que, no habrá manipulación de datos, ni de las variables en estudio, sino que permite observar los fenómenos tal y como se dan en una situación natural para posteriormente poder analizar los datos obtenidos con el fin de proponer alternativas de mejoramiento en función del cumplimiento del objetivo de esta investigación. Además esta investigación es de tipo transversal ya que se da en un periodo de tiempo determinado, el cual comprende el primer semestre de 2014.

Por otra parte la investigación que se llevará a cabo corresponde a un estudio de tipo descriptivo cualitativo, ya que, se observará, describirá y analizará la dinámica de dirección y los principales conflictos que afectan al funcionamiento de cuatro empresas, pertenecientes al grupo familiar Vaspe, las cuales tienen diferentes giros, y son administradas, controladas y dirigidas por sus dueños.

2. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Las fuentes de información pueden clasificarse en fuentes primarias y secundarias. En esta investigación se utilizará principalmente fuentes primarias, que se caracterizaron por recopilar la información de forma oral y escrita, a través de un cuestionario, administrado mediante una entrevista, la cual será aplicada a: los propietarios que además se desempeñen algún cargo al interior de cada una de las empresas pertenecientes a Grupo Vaspe.

También se acudirá a entrevistas grupales con los propietarios de empresas Vaspe, donde se recurrirá al método de observación con el fin de conocer más a fondo estas empresas. Por otra parte se realizarán entrevistas personales a los empleados, con preguntas abiertas, y de carácter semiestructuradas, para así recolectar información respecto del funcionamiento de cada empresa.

3. DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO

El instrumento de recolección de información que se utilizará se enfocará en la aplicación de un cuestionario, mediante una entrevista estructurada, con una serie de preguntas cerradas y de selección múltiple, administradas por el entrevistador. Esta entrevista realizará exclusivamente a los propietarios que a su vez se encuentren a cargo de la dirección y administración del negocio en cuestión. Dichas entrevistas será aplicada a cuatro empresas de carácter familiar, de tamaños y giros empresariales distintos, pero perteneciente al mismo grupo familiar, donde cada una tiene una administración distinta.

El cuestionario que será aplicado en las entrevistas es idéntico para todos los entrevistados, el cual consta de 25 preguntas, las que estarán divididas en 4 ítems: información general, órganos de gobierno y administración, sucesión y recursos humanos.

El primero dice relación con la información general de la organización, el cual consta de 3 preguntas y pretende identificar el tipo de empresa que estamos analizando; el segundo ítem tiene relación con el tipo de dirección y el gobierno, en este ítem se pretende obtener información respecto de la existencia de órganos de gobierno, la estructura organizacional, la forma de dirigir y toma de decisiones al interior de la empresa. El tercer ítem pretende indagar acerca de la opinión y percepción que se tiene en relación a la sucesión. El ítem número cuatro, hace referencia a la incorporación del personal y tiene por finalidad detectar,

si se prioriza contratar por el hecho de ser familiar o por las capacidades que pueden agregar valor a la organización.

4. UNIVERSO DE ESTUDIO

4.1. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

El universo de estudio para llevar a cabo esta investigación corresponde a cuatro empresas pertenecientes al grupo familiar Vaspe. Estas empresas desarrollan distintas actividades que se relacionan entre sí, y se caracterizan por tener administraciones distintas a pesar de pertenecer a la misma familia. Estas empresas pertenecen a la Familia Pérez Vásquez y se encuentran ubicadas en la comuna de Concepción.

4.2. IDENTIFICACIÓN DE LA MUESTRA

Para poder llevar a cabo la investigación se solicitó la aplicación de entrevistas estructuradas, mediante la elaboración de un cuestionario aplicadas a: los propietarios de las empresas Vaspe, que a su vez se encuentren a cargo de la dirección y/o administración de las empresas en cuestión.

5. PROCEDIMIENTO PARA LA TOMA DE DATOS

5.1. ESTRATEGIA PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Para poder llevar a efecto la construcción del estudio, se realizó una reunión con los señores Juan Pérez Hermosilla, Rodrigo Pérez Vásquez, Luis Pérez Vásquez, Walter Pérez Vásquez, quienes son los propietarios de las empresas en estudio. Esta reunión se realizó en dependencias de la empresa Forestal Vaspe Ltda. ubicada en el Km. 10,5 camino Concepción-Bulnes y perteneciente a la comuna de concepción.

esta primera reunión se le explicó la finalidad de esta investigación y la herramienta que se utilizaría para poder obtener la información necesaria para el estudio.

Esta entrevista arrojó resultados positivos puesto que ellos accedieron a dar la autorización para realizar la investigación, y poder aplicar las encuestas a los empleados y a los trabajadores de la empresa en el tiempo solicitado que fue cercano a dos semanas.

5.2. APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

Lo Primero en señalar fue que la información que se extrajera de las entrevistas sería tratada con la máxima confidencialidad, que se esperaba del encuestado la máxima objetividad en sus respuestas y que éstas solo serían utilizadas para el estudio en cuestión.

La recolección de datos comprende un periodo de 2 semanas, comprendidas entre el 15 al 30 de abril de 2014.

5.3. ANÁLISIS DE DATOS

Una vez aplicadas las encuestas y obtenida la información, se procedió a:

1. Realizar una base de datos en el software, Microsoft Excel.
2. Luego se procede a la realización de tablas que permitan agrupar las preguntas del cuestionario.
3. Cada tabla realizada contiene una pequeña descripción para facilitar su comprensión, además de un análisis respecto de cada ítem señalado en la entrevista.

PARTE V
RESULTADOS

1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos según cuestionario aplicado en entrevistas realizadas a los propietarios de cuatro empresas familiares pertenecientes a Grupo Vaspe.

Tabla N° 12: Resultados preguntas 1, 2 y 3

Información General				
Preguntas	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
N° de empleados que tiene la empresa actualmente	más de 50	entre 10 y 49	entre 10 y 49	menor de 10
Generación actual que dirige la empresa	segunda	primera	Primera	primera
Generaciones que se encuentran trabajando actualmente en la empresa	hijo del fundador	hermanos	padre fundador e hijo	madre fundadora

Tabla N° 13: Resultados preguntas N° 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 y 14

Órganos de Gobierno y administración				
Preguntas	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
Órgano de gobierno de mayor autoridad	propietario	propietario	propietario	propietario
¿Existe algún órgano de Gobierno constituido en la empresa?	No	No	No	No
¿Cómo es la toma de decisiones al interior de la empresa?	Las decisiones de cualquier índole son tomadas sólo por el propietario.	Las decisiones de cualquier índole son tomadas sólo por el propietario.	Las decisiones son tomadas por los competentes del área	Las decisiones de cualquier índole son tomadas sólo por el propietario.
¿Las personas que toman las decisiones de importancia han recibido alguna formación respecto de lo que es una empresa familiar?	No	No	Si	No
¿La familia propietaria se reúne formalmente para discutir y planificar temas relacionados a la empresa?	Sólo de manera esporádica cuando surgen temas puntuales que tratar	Sólo de manera esporádica cuando surgen temas puntuales que tratar	Sí, de manera frecuente	No se reúnen
¿La empresa cuenta con un plan estratégico definido?	No, pero se espera formularlo	Considera innecesario definirlo	No, pero se está gestionando	Considera innecesario definirlo
¿Existe una diferenciación entre patrimonio de la empresa y el de la familia?	No	No	No	No

Órganos de Gobierno y administración				
Preguntas	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
¿Existe una clara definición de los puestos, roles y funciones de los miembros de la empresa?	No están bien definidos, debido a que todos desempeñan múltiples funciones	Cada uno sabe lo que debe hacer aunque no existe nada formal	Cada uno sabe lo que debe hacer aunque no existe nada formal	No están bien definidos, debido a que todos desempeñan múltiples funciones
La forma más común de comunicarse al interior de la empresa es:	De forma verbal	De forma verbal	De forma verbal	De forma verbal
¿Con qué frecuencia se realizan reuniones para la coordinación interna de la empresa (como coordinación de tareas, plazos y calendarización de actividades, etc)?	Ocasionalmente	Nunca	Frecuentemente	Nunca
¿Se controla la liquidez del negocio?	No	No	No	No

Tabla N° 14: Resultados preguntas N° 14,15 y 16

Sucesión				
Preguntas	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
¿Se ha planificado la sucesión de la empresa?	No	No	Si	No
Si la respuesta anterior fue negativa ¿Por qué cree usted que no se ha hecho?	Considera que no es necesario	Falta de tiempo	N.A.	Se pretende vender la empresa
¿Qué opinión le merece la planificación de la sucesión?	Es algo para lo que aún falta, se verá cuando suceda.	Es algo para lo que aún falta, se verá cuando suceda.	Se sabe quién será el sucesor, pero no hay nada formal.	N.A.

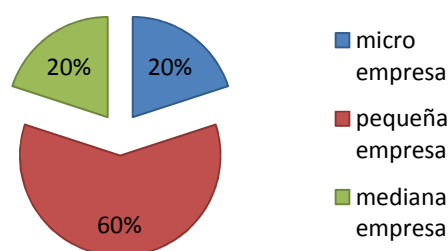
Tabla N°15: Resultados preguntas N° 17, 18, 19, 20, 21 y 22

Recursos Humanos				
Preguntas	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4
¿Cuántos integrantes de la familia desempeñan algún cargo dentro de la empresa?	De 1 a 5	De 1 a 5	De 5 a 10	Ninguno
¿Existen políticas establecidas respecto de la incorporación de familiares a la empresa?	No	No	No	No
¿Qué requisitos debe cumplir un miembro de la familia para ocupar un puesto de trabajo en la empresa?	Tener la voluntad de trabajar	Ningún requisito	Demostrar previamente sus capacidades	Ningún requisito
¿Ser de la familia (entiéndase hijos, nietos, sobrinos, primos o hermanos) implica tener un puesto de trabajo en la empresa?	Depende de sus cualidades profesionales y de los requerimientos de la empresa.	Siempre, y si es necesario se le crea un puesto.	Depende de sus cualidades profesionales y de los requerimientos de la empresa.	Depende de sus cualidades profesionales y de los requerimientos de la empresa.
¿Existen profesionales ajenos a la familia que ocupen altos cargos en la empresa (gerenciales, directivos)?	No	No	No	No
En relación a los sueldos, en los puestos de igual responsabilidad, un miembro de la familia respecto de una persona externa:	Gana lo mismo	Gana lo mismo	Gana lo mismo	Gana lo mismo

2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

➤ Organización

Figura N°14: Clasificación de la empresa según número de empleados



Fuente: elaboración propia

Según el número de empleados, una de las empresa se encontraría dentro de la clasificación de mediana empresa, la cual actualmente se encuentra bajo la dirección y control de dos de los hijos del fundador, representando este la segunda generación, ésta es la más antigua del grupo empresarial, siendo fundada cerca del año 1980.

La segunda empresa se encuentra clasificada como pequeña empresa, y se encuentra bajo la dirección de sus fundadores, los cuales son hermanos, representando estos la primera generación.

La tercera corresponde a una pequeña empresa, siendo esta de primera generación, gobernada por padre e hijo, ambos fundadores.

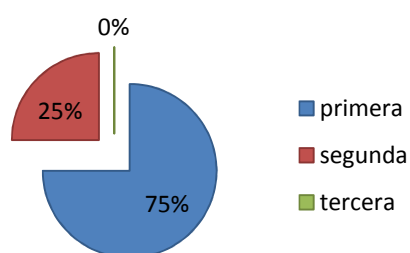
La cuarta empresa se encuentra bajo la dirección de la madre fundadora, es decir, de la primera generación y se encuentra bajo la clasificación de micro empresa.

En el 75% de las empresas entrevistadas, conviven más de dos generaciones, lo que inevitablemente genera tensiones entre los miembros, y aumenta la aparición de conflictos. La fricción que existe entre las diferentes generaciones, puede llevar a éstas empresas a tomar malas decisiones y afectar su rendimiento.

Para evitar esta problemática es de suma importancia establecer líneas de respeto, donde no se crucen los intereses personales con el manejo de la administración de la empresa. Entonces para lograr una administración efectiva es necesario que las empresas en estudio definan de manera formal al menos la estructura organizacional, las políticas internas, los procedimientos y los alcances respecto de la participación.

De las cuatro empresas encuestadas, tres de ellas declaran estar bajo la dirección de la primera generación, es decir, bajo el control y dominio de él o los fundadores y sólo una de ellas ha pasado a la segunda generación donde la dirección y administración es responsabilidad del hijo de la generación fundadora.

Figura 15: Generación que dirige la empresa



Fuente: Elaboración propia

Esto implica, actualmente que sólo una de éstas empresas puede considerarse que tiene una base más sólida en cuanto a la operatividad y a las expectativas de continuidad en el mercado, ya que, una empresa que ha enfrentado con éxito el paso de la primera a la segunda generación, tiene altas expectativas de vida y seguir enfrentando las futuras transiciones de

manera triunfante. Sin embargo que tres de ellas se encuentren bajo la dirección de la primera generación podría representar la oportunidad de enfrentar una transición de manera exitosa, mediante la planificación de la sucesión, la cual permitirá asegurar su continuidad en el largo plazo.

➤ **Órganos de gobierno y administración**

El 100% de las empresas entrevistadas indica que no existen órganos de gobierno constituido. Así mismo señalan que el órgano de gobierno de mayor autoridad es el mismo propietario, quién, en tres de las empresa encuestadas, es la única persona con la facultad de tomar decisiones. Solo en una de ellas se considera que algunas decisiones pueden ser tomadas por los competentes del área.

En tres de las cuatro empresas entrevistadas la toma de decisiones se encuentra centralizada en el propietario. Éste se resiste a la idea de perder el control de la empresa, lo que podría limitarla en su crecimiento y a su vez impedir la profesionalización y el progreso de esta misma. La falta de confianza y de delegación de responsabilidades podría representar una gran limitante para la continuidad de éstas empresas en largo plazo.

El 50% de las empresas entrevistadas la familia se reúne de manera esporádica, sólo cuando surgen temas puntuales que tratar, el 25% asevera que no se reúnen y el otro 25% de ellas afirma que se reúnen frecuentemente.

Que la familia propietaria no se reúna o lo haga de manera esporádica indica la inexistencia de un consejo familiar, el cual, debería estar presente en todas las empresas de tipo familiar. El que no exista este órgano de gobierno implica que no hay un manejo adecuado de los conflictos, ya que es éste quien debe actuar como mediador y conciliador entre la familia, además de ser el encargo de prevenir y resolver los conflictos que puedan aflorar.

Gran parte de estas empresas se encuentra actuando sin un plan estratégico definido y donde además la comunicación entre sus miembros es deficiente, abusándose de la comunicación verbal, lo que puede resultar impreciso y le resta formalidad.

La falta de planificación, hace que este grupo empresarial viva en el día a día, donde no hay un rumbo definido, ni una base real que permita seguir avanzando, lo que claramente puede influir en la continuidad del negocio y en el traspaso de la sucesión.

Por otra parte el 100% de las empresas define que no hay una diferenciación del patrimonio de la empresa y el de la familia, así mismo solo una de ellas controla la liquidez del negocio. Durante la entrevista realizada a las empresas Vaspe, se pudo determinar que el total de los propietarios hace uso de los activos de la empresa para fines personales o particulares que no tienen relación con el negocio, dentro de estos se encuentra específicamente el uso de camionetas, telefonía, internet y el uso de efectivo (caja chica) para gastos que nunca son rendidos.

Esta situación demuestra la falta de políticas internas que regulen de manera eficiente los recursos de la empresa mediante un control financiero y contable. Esta situación se agrava si se considera el hecho de que no se controla la liquidez del negocio.

➤ **Recursos Humanos**

En relación a la gestión que se realiza en lo que a la incorporación de recursos humanos se refiere, el total de las empresas entrevistadas asegura que no existen políticas de incorporación de familiares a la empresa. A pesar de no existir políticas de incorporación de familiares a la empresa en tres de éstas existen entre 1 y 10 familiares que laboran allí, los

cuales muchas veces han llegado a ocupar puestos de trabajo por el solo hecho de ser miembro de la familia, sin cumplir ningún requisito.

De la entrevista se desprende que los altos cargos, ya sean, directivos o gerenciales son ocupados por los mismos propietarios, sin embargo gran parte de los cargos como administrativos y jefaturas son ocupados por familiares más lejanos y conocidos de la familia, más que por personal externo. A pesar de esto, el 75% de las empresas afirma que estos han llegado a ocupar ciertos cargos producto de sus capacidades y cualidades.

Sin embargo al analizar la información entregada se puede desprender que a pesar que se evalúan las capacidades de los miembros de la familia para ingresar a la empresa, éstos tienen la prioridad por sobre el personal externo, por lo tanto la contratación no es objetiva y pesa más el ser cercano, conocido o integrante de la familia.

La falta de políticas establecidas, y que los altos cargos sean ocupados por miembros de la familia, según lo comentado en las entrevistas, se debe principalmente al temor de generar conflictos entre la familia, al restringir el ingreso de sus miembros. El no establecer políticas para la ocupación de cargos genera sin duda una administración deficiente, ya que, muchas veces se ocupan cargos por personas que no están bien preparadas.

Que exista un alto número de familiares dentro de la empresa genera más roces, lo que a su vez aumenta los conflictos y he influye en el desempeño de sus miembros. Es por esto que la incorporación de familiares a la empresa tiene que ser congruente con la estrategia de crecimiento de la empresa, y además considerando que éstos agreguen valor adicional a la compañía.

➤ **Sucesión de la empresa**

El 75% de las empresas declaran no tener un plan de sucesión, justificando no tener tiempo o que lo considera innecesario. Solo una de las empresas respondió que si había planificado la sucesión, sin embargo no existía nada formal, sólo se conocía quien sería el sucesor. Una de las empresas entrevistadas afirmó también que no había planificado la sucesión producto que su intención era vender para así evitar conflictos entre sus hijos por el control de la empresa.

El proceso sucesorio representa un punto importante relacionado con la continuidad de la empresa, ya que, si este no se planifica con tiempo y en vida puede acarrear consigo grandes conflictos que impidan el buen funcionamiento de cualquier organización familiar.

2.1. PRINCIPALES DEBILIDADES DETECTADAS

Derivado del análisis general del diagnóstico se pueden identificar las principales debilidades que afectan a las empresas de este grupo familiar.

- Deficiencia estratégica y estancamiento estratégico. Las empresas analizadas se encuentran actuando en función del día a día, sin un rumbo y una base definida que permita medir resultados, que las guíe en largo plazo, donde en muchas ocasiones se aferran a lo que hicieron las generaciones pasadas, olvidando que el entorno cambia y que el mercado se vuelve cada vez más exigente.

- Estructura organizacional deficiente. El tamaño de estas empresas no representaría una limitante para tener una estructura definida y profesional, sin embargo ésta no existe. Por otra parte surgen puestos multifuncionales y personas poco afines a su puesto, complementándose con la introducción de familiares y cercanos a la familia.

- Superposición de roles empresariales y familiares. Se provoca un juego de roles inadecuado donde los propietarios tienden a actuar de la misma manera que actúan en el entorno familiar, en la empresa, lo que provoca un clima organizacional poco propicio para el desempeño de todos los miembros de la empresa.
- Administración conjunta: Esto se debe a que en este grupo de empresas conviven más de dos generaciones, donde sus filosofías de negocios y estilos de dirección son tan diferentes que por momentos se hacen incompatibles, generando grandes conflictos como. Esta situación se debe principalmente a la falta de delimitación de roles y funciones, y a la incapacidad de elegir un líder.
- Falta de profesionalización: Limita a estas empresas a definir estructuras, procedimientos, medir resultados, etc. Les impide a su vez funcionar bajo criterios empresariales y aislar los criterios familiares.

3. PROPUESTAS PARA MEJORAR LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS VASPE.

A continuación se presentan propuestas generales que permitan mejorar la dirección en las empresas pertenecientes al grupo familiar Vaspe. Mediante las presentes alternativas se espera inducir a estas empresas hacia la continuidad en el largo plazo.

- Crear y definir los órganos de gobierno que guíen y dirijan la organización.
- Elaborar un organigrama y delimitar roles y funciones específicas que deben desarrollar los directivos y miembros de la organización.
- Elaborar un plan estratégico que defina el rumbo de la organización, donde además la visión debe ser compartida y difundida a todos los miembros de la empresa.

- Implementar una calendarización de reuniones de trabajo con los competentes de cada área, para coordinar y planificar las tareas internas de la empresa. Esto permitirá delegar responsabilidades, exigir resultados y además establecer canales de comunicación estructurados.
- Establecer políticas que regulen la incorporación y promoción del personal, ya sea, familiar o ajeno a la familia, en la que se prioricen las capacidades profesionales por sobre la relación con la familia.
- Establecer políticas que regulen el uso de los recursos financieros y materiales propios de la empresa, con el fin de llevar un control financiero y contable eficiente.
- Planificar con tiempo la sucesión de la empresa, donde sería recomendable evaluar las capacidades y habilidades tanto técnicas como profesionales de los posibles sucesores.
- Redactar un protocolo familiar que normalizar y formalizar ciertas cuestiones básicas como: condiciones de entrada y participación de familiares, características de las personas que podrían ingresar a la empresa, como será la sucesión y quien será el sucesor, la misión, visión y objetivos de la empresa, entre otros.

CONCLUSIONES

Como resultado de la presente investigación se puede concluir primeramente que las empresas entrevistadas responden al modelo y definición de empresa familiar descrito en el marco teórico de esta investigación, donde se pudieron reconocer varias de las principales características propias de las empresas familiares.

Dentro de las principales conceptos que se pueden reconocer al obtener los resultados de las entrevistas, es la existencia de conflictos derivados de la confusión entre los sistemas de empresa y familia. Entre los conflictos que predominan en estas empresas se pudieron identificar conflictos de tipo estructural, conflictos generacionales y conflictos por problemas de comunicación.

En general el conocimiento de tipo técnico de cada integrante de grupo Vaspe Ltda. se basa mayoritariamente la experiencia en terreno y en la habilidad adquirida tempranamente en diferente tipo de negocio, se percibe cierto desorden funcional y una falta de mejores instrumentos de apoyo (físicos y digitales) para ayudar a una mejor gestión en general de la empresa .

Actualmente la dirección de este grupo empresarial anhela implantar un nuevo sistema de gestión y además crear procedimientos que permitan mejorar el funcionamiento de la empresa y que en el futuro retroalimentaran el sistema. Sin embargo a la fecha no se han presentado cambios significativos si no que solo se ha demostrado la voluntad o realizar un cambio.

En base a los resultados obtenidos, es de apreciación general que la situación actual de las empresas analizadas están funcionando de una manera poco profesional, haciendo referencia que existe una comportamiento de la dirección poco adecuado y un modo de administrar poco eficiente. Donde se viven en el “día a día” sin un rumbo definido.

En general la dirección es deficiente, falta implementar procedimientos formales que vayan acorde a la idea de alcanzar una mejora continua con base en criterios de rendimientos objetivos y precisos.

Falta también que exista un entendimiento entre las funciones específicas de cada jefatura y cargo gerencial y con ello también la definición dentro de un marco conceptual de los lineamientos que quiera imponer o sugerir la cabeza de cada empresa.

Se requiere implementar un control de gestión integral que abarque todos los estamentos de la empresa para que junto con un diseño de indicadores de desempeño poder establecer la magnitud de los avances y medir así resultados.

También así los directivos deben separar los intereses individuales de los que es mejor para la empresa, se debe asignar una clara división de las labores donde cada proceso y función quede claramente especificado.

Claramente debe haber un mejoramiento de la dirección de las empresas para alcanzar la profesionalización y obtener así la continuidad en el largo plazo

LIMITACIONES

- Pocos estudios realizados a nivel nacional con respecto a las empresas familiares.
- Escasa disponibilidad de literatura relacionada a las empresas familiares en la biblioteca de la universidad.
- El período de tiempo limitado para haber realizar la investigación, impidiendo aplicar las propuestas y medir resultados.

- Muestra demasiado pequeña para realizar la investigación, por ende los resultados obtenidos de las entrevistas pueden tener cierto nivel de sesgo.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

Amat, J. (2000). La continuidad de la empresa familiar (Segunda edición ed.). Barcelona: Gestión 2000.

Belausteguigoitia, I. (2004). Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y Consolidación. México: McGraw-Hill.

Dodero, S. (2002). El secreto de las empresas familiares exitosas (Primera edición ed.). Buenos Aires: El ateneo.

Gersick K.E., Davis. J.A., Hampton M.M., Lansberg I. (1997). Empresa Familiar. Generación a Generación (Primera Edición ed.). México: Interamericana editores.

Ginebra, J. (1997). Las empresas familiares: Su dirección y su continuidad. México: Panorama Editorial.

Leach, P. (1996). La empresa Familiar. Barcelona: Granica.

Martinez, J. (2006). Dirección de empresas familiares. Reto al destino. Viña del Mar: Emprenden.

Tagiuri, R. y Davis, J. (1982). Bivalent Attributes of the Family Firm. Harvard Business School. Cambridge. Massachusetts. Reprinter (1996).

TRABAJOS DE GRADO Y TESIS DOCTORALES

Tadeo, Juan (2005). Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar: análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad. Universidad Complutense de Madrid.

Tonicelli, María (2010). Gestión de los conflictos en la Empresa Familiar: Una mirada hacia el futuro de la empresa. Universidad abierta Interamericana.

Tadeo, Juan (2005). Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar: análisis empírico de la profesionalización como garantía de continuidad. Universidad Complutense de Madrid.

ARTICULOS

Gallego Domínguez, I. (2012). “La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica”, pp. 4 – 11. Cuadernos de reflexión de la Cátedra Prasa de empresa familiar. Córdoba: Universidad de Córdoba. Recuperado de http://www.uco.es/estudia/catedras/catedra_prasa/img/0_x11_1339578030.pdf

Hughe, A., (2005). Estudio de la profesionalización de la empresa familiar. Instituto de la empresa familiar.

Martínez, Jon, (2013). Familias Empresarias en Chile: sus características y aporte al país, Revista del ESE Business School, Universidad de los Andes.

Martínez, Jon, (2010). ¿Cómo ha impactado la Globalización a las Empresas Familiares en Chile”, Revista del ESE Business School, Universidad de los Andes.

Novoa, C. (2011). Empresas Familiares: Cuáles son las cuatro fuentes de conflicto que las llevan a desaparecer. Recuperado de http://www.iprofesional.com/notas/122586-Empresas-familiares-cules-son-las-cuatro-fuentes-de-conflicto-que-las-llevan-a-desaparecer?page_y=0

Perez Molina, I. (2012). “El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales”. Revista Científica 3Ciencias. Recuperado de <http://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2012/06/1.-El-modelo-de-los-cuatro-pilares-EF.pdf>

Santiago Dodero, (2010). El ciclo de vida de las empresas familiares. Recuperado de <http://familybusinesswiki.ning.com/profiles/blogs/el-ciclo-de-vida-de-las>

Urzúa H., Larraguibel G., (2007). Gobierno Corporativo de las empresas en Chile. Revista Icare.

INFORMES TÉCNICOS

Organización para la cooperación y el desarrollo económicos. (2004). Principios de gobierno corporativo OECD. Recuperado de: <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

Servicio de Cooperación Técnica (2013). La situación de la pequeña y mediana empresa en Chile. Chile. Recuperado de <http://www.sercotec.cl/Portals/0/MANUALES/situaci%C3%B3n%20de%20la%20microempresa.pdf>

PÁGINAS WEB

De Gerencia.com [On-line]. Disponible en: <http://www.degerencia.com>

Revista Empresarial Gestión. Org [On-line]. Disponible en: <http://www.gestion.org>

Servicio de Cooperación Técnica SERCOTEC. [On-line]. Disponible en:
<http://www.sercote.cl>

ANEXOS

CUESTIONARIO

INFORMACIÓN GENERAL

1. ¿Cuántos empleados tiene la empresa actualmente?
 - a) Menos de 10
 - b) Entre 10 y 50
 - c) Más de 50

2. ¿Cuál es la generación actual que dirige la empresa?
 - a) Primera (padres o padres + hijos)
 - b) Segunda (solo hermanos o hermanos + primos)
 - c) Tercera (solo primos)

3. ¿Cuántas generaciones de la familia se desempeñan en la empresa?
 - a) Padre solo
 - b) Madre sola
 - c) Padre y madre
 - d) Padre + hijos
 - e) Madre + hijos
 - f) Ambos padres + hijos
 - g) Solo hermanos
 - h) Solo primos
 - i) Hermanos + primos

ÓRGANOS DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

4. ¿Cuál es el órgano de gobierno de mayor autoridad dentro de la empresa?
 - a) Consejo familiar
 - b) Directorio
 - c) Asamblea de accionistas
 - d) Propietario

5. ¿Existe algún órgano de Gobierno constituido en la empresa?

- a) Si
- b) No

6. ¿Cómo es la toma de decisiones en la empresa?

- a) Las decisiones de cualquier índole son tomadas solo por el propietario
- b) Las decisiones son tomadas por los competentes del área.
- c) Las decisiones son tomadas por un órgano de gobierno.

7. Los miembros de la familia que toman las decisiones de importancia ¿han recibido alguna formación sobre lo que es una empresa familiar, su estructura y complejidad?

- a) Si
- b) No

8. ¿La familia propietaria se reúne formalmente para discutir y planificar temas relacionados a la empresa?

- a) Sí, se reúnen frecuentemente
- b) Se reúnen pero de manera esporádica, cuando surgen temas puntuales que tratar.
- c) Sí, de manera frecuente
- d) No nos reunimos.

9. ¿La empresa cuenta con un plan estratégico definido?

- a) Si y es compartido por la organización.
- b) Considera innecesario definirlo
- c) No pero se está gestionando
- d) No pero espera formularlo

10. ¿Existe una diferenciación entre el patrimonio de la empresa y el de la familia?

- a) Si
- b) No

11. ¿Controla la liquidez de su negocio?
- a) Sí
 - b) No
12. ¿Existe una clara definición de los puestos, roles y funciones en la empresa?
- a) Sí, todos tienen claro, incluso los miembros de la familia, lo que se espera de ellos.
 - b) Cada uno sabe lo que debe hacer, aunque no existe nada formal.
 - c) Todos desempeñan múltiples funciones, por lo que no están bien definidas.
13. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones para la coordinación interna de la empresa (como coordinar tareas, labores, plazos y calendarios, etc.)?
- a) Semanal
 - b) Quincenal
 - c) Mensual
 - d) Trimestral
 - e) Anual
 - f) Solo cuando deben planificar temas puntuales
 - g) No se realizan

SUCESIÓN

14. ¿Qué opinión le merece el planificar la sucesión de la empresa?
- a) Es algo para lo que aún falta, se verá cuando suceda.
 - b) Estamos trabajando en la planificación de la sucesión.
 - c) Ya contamos con un plan de sucesión definido
 - d) Sólo sabemos quién será el sucesor, pero no hay nada formal.
 - e) No hemos planificado la sucesión, porque deseamos vender.

15. ¿Se ha planificado la sucesión de la empresa?

- a) Sí
- b) No

15. Si la respuesta anterior fue negativa ¿Porqué no se ha hecho?

- a) Falta de tiempo
- b) No se considera necesario
- c) Se va a vender la empresa
- d) No hay sucesores

RECURSOS HUMANOS

17. ¿Existen políticas establecidas respecto de la incorporación de familiares a la empresa?

- a) Sí, todos deben demostrar previamente sus capacidades y habilidades.
- b) No, solo basta que sea parte de la familia

18. ¿Existen profesionales ajenos a la familia que ocupen altos cargos?

- a) Sí
- b) No
- c) Los altos cargos son ocupados solo por miembros de la familia.

19. En relación a los sueldos, en los puestos de igual responsabilidad, un miembro de la familia o conocido de la familia respecto de una persona externa:

- a) Gana más
- b) Gana menos
- c) Gana lo mismo

20. ¿Qué requisitos debe cumplir un miembro de la familia para ocupar un puesto de trabajo en la empresa?

- a) tener la voluntad de trabajar
- b) demostrar previamente sus capacidades
- c) ningún requisito

21. ¿Ser de la familia (entiéndase hijos, nitos, sobrinos, o hermanos)?

- a) Depende de sus cualidades profesionales y de los requerimientos de la empresa.
- b) Siempre, y si es necesario se le crea un puesto.

22. ¿Cuántos integrantes de la familia desempeñan algún cargo dentro de la empresa?

- a) de 1 a 5
- b) de 5 a 10
- c) mas de 10
- d) ninguno