

A photograph of a modern office lobby. In the foreground, there are two brown leather sofas and a dark coffee table. In the background, a reception desk with white panels is visible, with three people working behind it. The ceiling is high with recessed lighting and a decorative spherical pendant light. Large windows are on the right side.

La Estrategia en la Empresa Familiar

Empresas familiares: características generales

➔ 2.1 Empresas familiares: características generales

2.1.1 Introducción

La empresa familiar es la estructura empresarial más numerosa del mundo. Se encuentra en casi todos los sectores de la economía, y tienen todo tipo de tamaños: desde una pequeña empresa a una multinacional cuyas acciones cotizan en bolsas de comercio.

[Las empresas familiares] han sido el origen y la base fundamental de la economía de los países. Trabajo, ahorro, disciplina y más trabajo y más ahorro y más disciplina van formando poco a poco la riqueza de un país. Son estos héroes anónimos que con su contribución diaria y callada dan empleo, satisfacen las necesidades de la comunidad y aportan los recursos que el Estado necesita para proveer la infraestructura y los servicios básicos que la sociedad requiere. (Belausteguigoitia Rius, 2004, p. 11).

Con fuerte presencia en la economía y con alto impacto social, la empresa familiar presenta características específicas que la distinguen de las empresas no familiares. A continuación, abordaremos las nociones principales que hacen a su definición, sus características distintivas y su contextualización en Argentina y el mundo.

2.1.2 Definiciones

La empresa familiar, como objeto de estudio y de conceptualización, tiene desarrollos relativamente recientes. Las investigaciones sobre el tema todavía dan cuenta de la falta de acuerdo que existe entre los teóricos en torno a la definición del concepto **empresa familiar**, lo cual da lugar a múltiples miradas. No obstante, existen acuerdos en relación con la consideración de cuatro aspectos distintivos en el análisis de la empresa familiar:

- 1) La propiedad.
- 2) El control de la empresa.
- 3) La familia.
- 4) La trascendencia.

Para que una empresa se defina como familiar tiene que existir el deseo de trasladarla a las siguientes generaciones.

Diversos autores definen a la empresa familiar, resaltando algunas de sus características mas influyentes, compartimos dos de ellas:

*“Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a ellas como empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas”
(Belausteguigoitia Rius, 2004, p. 19). “*



*“Existe empresa familiar, cuando una o más familias poseen el control sobre la propiedad y el gobierno, buscando siempre la trascendencia”
(Davis, y otros 1997, p.17)*

2.1.3 Características

¡La empresa familiar más longeva tiene 1289 años!

https://elpais.com/diario/2007/05/06/economia/1178402406_850215.html

Además de las particularidades en relación con la estructura de la propiedad, el control y la gestión de los negocios, las empresas familiares presentan aspectos culturales distintivos. Una investigación del Instituto de la empresa familiar de la consultora española KPMG (IEF - KPMG) que data del 2015 pone de manifiesto las siguientes características entrelazadas:

- **Vocación de largo plazo:** la visión de largo plazo, intrínseca a la noción de continuidad, es una de las principales características de la empresa familiar. La empresa familiar es considerada como un legado por preservar y por trasladar a las siguientes generaciones en mejores condiciones de las que fue recibida. Esta visión a largo plazo es la que define tanto las prácticas de gestión y gobierno que posibiliten la transición generacional como las herramientas y compromisos que asumen los propietarios a favor de esta trascendencia. También brinda estabilidad a la gestión (los propietarios permanecen el doble de tiempo en funciones que en otro tipo de empresas) y en el empleo (equipos de trabajadores más sólidos, leales, con dinámicas de trabajo más productivas y con menor conflictividad).
- **Compromiso con el territorio:** “Las empresas familiares tienen un alto compromiso emocional con su lugar de nacimiento (que coincide con el lugar de nacimiento de su fundador) y con la comunidad donde desarrollan sus actividades” (Instituto de la Empresa Familiar, 2015, p. 57) lo cual genera polos de desarrollo alternativos a los lugares centrales. El compromiso emocional con el territorio, asociado al prestigio social y la reputación de la familia, impacta directamente en las decisiones importantes de la empresa.

- **Espíritu emprendedor y orgullo de pertenencia:** las empresas familiares surgen por el espíritu emprendedor que caracteriza al fundador, y su preservación en el largo plazo es una característica de las empresas familiares más longevas que, junto a sus valores, su historia y su capacidad de adaptación, han sabido leer las nuevas y cambiantes demandas del entorno. “El orgullo de pertenencia, tanto de familiares como de empleados, emana de la historia, del compromiso y del deseo de construir algo que trascienda a la obra del fundador”.” (Instituto de la Empresa Familiar, 2015, p. 29)
- **Prudencia y reinversión de beneficios:** la asunción de riesgos es controlada con un cierto margen de seguridad, dado que se pone en juego el propio patrimonio familiar, además de la reputación y el prestigio social. En esta investigación también se habla de su resiliencia (que es su capacidad para poder superar situaciones traumáticas). En términos simples, las empresas familiares resultan más longevas porque son cuidadosas con sus inversiones (en general se autofinancian reinvertiendo sus ganancias). Esto suele suceder porque han tenido experiencias conflictivas en sus familias (presentes o anteriores) que marcan esta capacidad de superar las adversidades invirtiendo lo que ganan. Esta combinación de resiliencia y reinversión, muchas veces, es el reflejo de estas situaciones mencionadas.
- **Un modelo de gobierno corporativo basado en la confianza:** existe un modelo de gobierno con un vínculo emocional, de responsabilidad compartida por los propietarios y los gestores, con alineación de incentivos, que facilita la existencia de un gobierno corporativo más robusto. Se entiende por gobierno corporativo la interacción de los órganos de gobierno denominados directorio (para proteger el ámbito de la empresa), asamblea de socios (para proteger el ámbito de la propiedad) y consejo de familia (para proteger el ámbito de la familia). Al ser la confianza la base de esta interacción, cuando se lleva a cabo con real consciencia se produce una sinergia entre estos órganos que puede hacer que la empresa sea muy sólida en todos los aspectos. Incluso este modelo se puede trasladar a varias empresas que pertenezcan al mismo grupo familiar y, a partir de ahí, la información fluye de una manera eficaz entre las unidades de negocios.
- **Compromiso social:** las características culturales de la empresa familiar proporcionan un mayor compromiso con su entorno. La responsabilidad social ocupa un lugar importante dentro de la propia estrategia empresarial. Las empresas familiares sostienen valores con fuerte enfoque en la comunidad: integridad, humildad, respeto, servicio, generosidad.

- **Agilidad y flexibilidad:** la menor complejidad de la organización y de los procedimientos sumada a la estabilidad de los equipos y la confianza para que la toma de decisiones sea más rápida permite una mayor capacidad de adaptación y reacción en la respuesta. El control de la gestión del negocio también facilita la toma de decisiones ágiles, tanto las operativas como las estratégicas (a favor de la continuidad y la supervivencia).

Figura 1. Factores diferenciales de la empresa familiar y sus efectos positivos



Fuente: EIF – KPMG, 2015, p. 17.

Otra forma de caracterizar este tipo de empresas es a través de sus “Leyes naturales y sus trampas”, que tanto desde el polo de estudio en Harvard a través de Jhon Davis o en España a través de Miguel Angel Gallo, ayudan a identificar aquellos factores comunes que ocurren en todas las empresas familiares.

En el siguiente artículo podrás profundizar sobre ambas dimensiones:
<https://www.lavoz.com.ar/suplementos/negocios/leyes-naturales-trampas-empresa-familiar>



Fuente: *Leyes naturales y trampas de la empresa familiar* (6 de mayo, 2012). Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/suplementos/negocios/leyes-naturales-trampas-empresa-familiar>

En el video a continuación, podrá tomar conciencia de esos errores frecuentes que cometemos como empresa familiar, en detrimento de la profesionalización: <https://www.youtube.com/watch?v=YalH7bR92J4>



Fuente: *Cátedra Empresa Familiar IESE. (13 de junio 2017). 5.2 Los cinco errores clásicos que cometen las empresas familiares [Youtube].* Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=YalH7bR92J4>

2.1.4 Empresas familiares en Argentina y en el mundo

Importancia socioeconómica

Las empresas familiares son importantes motores para el desarrollo económico, la generación de empleo y la cohesión social.

La creciente apertura de las economías, el desarrollo de empresas globales, la innovación en tecnologías y dispositivos de gestión en un mundo cada vez más pequeño, hacen pensar a la empresa familiar como un modelo de organización fuera de época. Sin embargo, las empresas familiares desempeñan un papel significativo en la economía, pues contribuyen en gran medida en la generación de empleo y a la creación de riqueza. En la mayoría de las economías del mundo, las empresas familiares constituyen la columna vertebral, generan entre un 45 % y un 70 % del producto bruto interno (PBI) y aportan un porcentaje similar e incluso mayor de puestos de empleo. Es decir, tienen una enorme importancia. En Argentina, el 75 % del total de empresas son familiares y aportan un 55 % del PBI y un 70 % del empleo privado (Martínez Echezárraga, 2011).

El desafío de la continuidad

Según diversos estudios, solo un 12 % de las empresas familiares sobreviven hasta la tercera generación, y apenas un 3 % llega a la cuarta.

Uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas familiares es su propia supervivencia a través del paso de generación en generación. Los estudios realizados en los Estados Unidos indican que solamente el 13 % de las empresas familiares se mantendrá en manos de la tercera generación de la misma familia. Estudios similares indican que en el Reino Unido esa variable llega al 14 % y en Canadá ronda el 10 %. Estimaciones similares indican que en Argentina el 26 % de las empresas familiares pasa a manos de la segunda generación y solo el 8 % se mantiene en manos de la tercera (Niethardt, 2012).

2.1.5 Fortalezas y debilidades

Identificar las fortalezas y debilidades de una empresa nos permitirá intervenir en ella con mayor precisión y efectividad.

Las empresas familiares poseen características y atributos compartidos con otros tipos de organizaciones. Pero también, el hecho de convivir en ellas diversos sistemas (empresa, familia, propiedad) les otorga cierta complejidad y riqueza en la que podemos distinguir fortalezas y debilidades. A los fines de estructurar la información, vamos a distinguir dos grandes grupos en donde podemos identificar aspectos positivos de las empresas familiares, como también aquellos de cuidado: por un lado, la gestión de la empresa y, por otro, sus relaciones y cultura.

2.1.6 La gestión en la empresa familiar

Varios autores coinciden en indicar como una fortaleza de las empresas familiares el hecho de que hayan sido creadas para perdurar en el tiempo y trascender. De esta manera, nos encontramos con una visión a largo plazo, con una proyección de 10 a 15 años e incluso de más. Cabe señalar que esto no necesariamente significa que posean un plan de negocios, sino que más bien se proyecta la continuidad en las siguientes generaciones. Si bien las familias son eficientes para el planeamiento a largo plazo, no son tan buenas para formalizar sus planes- para describirlos, analizar las conjeturas y comparar los resultados con las previsiones. Esto significa una ventaja porque existe un pensamiento a largo plazo, pero también es una desventaja porque ese pensamiento está desorganizado (Leach, 2014, p.34). La continuidad en el tiempo, con cierta estabilidad de estilos y modos de trabajar, le otorga un carácter estable, y en muchas ocasiones confiable para sus clientes y proveedores. En muchos casos, la estabilidad se ve reflejada en un servicio más efectivo y cordial. El hecho de conocer al cliente y tener un trato más personalizado constituye un diferencial para que la empresa sea elegida. La experiencia nos indica (como dato interesante) que varias empresas se han podido financiar a través de sus proveedores en épocas de crisis económicas, y eso les ha permitido no caer en concursos o quiebras. En los procesos de protocolo, cuando rescatamos la historia de las familias, varias de ellas han compartido esta experiencia, que resulta muy valiosa a la hora de entender la continuidad basada en la confianza.

El *know-how* o conocimiento que el fundador tiene de una determinada tecnología, producto o servicio es importante porque esta información, en la medida en que se transmite puertas adentro o de generación en generación, otorga a los demás miembros conocimientos prácticos, un oficio que, además de brindarles una vocación por la organización, les permite distinguirse en su sector. Por ejemplo, en una empresa que se dedica a la fabricación de piezas de alta tecnología, su fundador, que es ingeniero, pudo transmitir a parte de la generación siguiente su visión y pensamiento

respecto de los productos que fabrican. Hoy, ya con la segunda generación incorporada, la empresa pudo importar máquinas desde China para mejorar su producción en serie y participar de importantes eventos tecnológicos en el Argentina y en otros países. Ahora bien, en la medida en que este conocimiento se concentra en una sola persona y con menor grado de delegación, puede perderse en el proceso de traspaso o bien hacer que la empresa se mantenga muy dependiente y centrada en una sola persona. Es así como podemos encontrar “los feudos” o “la parálisis directiva” que señala Belausteguigoitia Rius (2004, p. 39) al hablar de las luces y sombras de la empresa familiar.

En estos casos en los que delegar o traspasar los conocimientos o el *know how* no es posible, en general, las empresas no pueden continuar o tienen que transformar su modelo de negocios. La delegación es esencial para que las empresas puedan crecer de forma sostenible; la concentración de todo en una persona es contraproducente, no solo para la empresa, sino para la misma persona. En estos casos, quien concentra llega a un estado de saturación que le impide gestionar de manera eficiente y, en general, la consecuencia es que la familia empresaria se separa para poder continuar. La conducción de la empresa centrada en pocas personas permite que el proceso de toma de decisiones sea más rápido y de fácil acceso.

De esta manera, cualquier miembro de la organización puede presentar o consultar respecto a una situación especial, o bien se pueden considerar excepciones o cambios planteados por los clientes y tomar decisiones con celeridad, lo que permite adecuarse a situaciones imprevistas. Sin dudas, dar respuestas ágiles y flexibles en un entorno competitivo es una ventaja para este tipo de empresas. Cuando uno o más familiares tienen roles simultáneos se centraliza la toma de decisiones. A su vez, aumenta la eficacia y la confianza del proceso de toma de decisiones.

Debido a la disponibilidad inmediata de información sobre la propiedad, la empresa y la familia, quienes toman decisiones actúan con rapidez y discreción en beneficio de la empresa y la familia al mismo tiempo. Cuando los objetivos de los integrantes de la familia, de la gestión y de la propiedad son compatibles, los gestores familiares pueden actuar con decisión y lograr que la empresa sea un competidor formidable (Davis y Tagiuri, 1996). El manejo con cierta informalidad en la estructura de la empresa familiar y en la gestión de las personas lleva a la superposición de roles y responsabilidades, así como privilegios para determinados miembros de la familia y frustración y sobrecarga para otros.

De igual modo, la confianza y proximidad en los vínculos lleva a los dueños a convocar y trabajar con personas conocidas y cercanas, aunque no necesariamente sean aquellas que poseen los conocimientos o la

experiencia para llevar adelante las tareas. De esta manera, hay una menor tendencia a armar equipos, seleccionar y evaluar a la gente, y también a tener poco claros los criterios de remuneración para familiares y no familiares.

La falta de procesos administrativos, de criterios claros y objetivos y de recursos humanos aparece como una debilidad muy habitual en las empresas familiares. Por otro lado, en ocasiones, trabajar sin procesos y procedimientos lleva a los miembros de la familia a poder moverse con mayor flexibilidad respecto al tiempo de dedicación, lo que permite que puedan variar de una dedicación más extensa y demandante por un proyecto en particular, o bien disponer de mayor cantidad de días de vacaciones, de horarios flexibles de trabajo, etcétera. En cuanto a la remuneración y las ganancias, estas pueden variar en función de los desafíos que enfrente la empresa, como también de la situación familiar.

Esta flexibilidad le permite a la empresa adaptarse más rápidamente a los diferentes momentos de cambios o crisis que pueda atravesar.

Las transiciones suelen ser un desafío difícil de sobrellevar. En este sentido, la sucesión o cambio de generación en la conducción de la empresa suele ser uno de los momentos más críticos. En algunos casos se sobredimensiona y se generan conflictos.

Cuadro 1. Fortalezas y debilidades de la gestión

	Fortalezas	Debilidades
Gestión	Visión de largo plazo	Sin plan de negocios
	Conocimiento	Delegación
	Toma de decisiones rápida y flexible	Poder centralizado
	Estabilidad y confiabilidad	Informalidad
	Flexibilidad en dedicación y ganancias	Carencia de procesos de recursos humanos
	Servicio	Sucesión

Fuente: Elaboración propia.

2.1.7 Relaciones y cultura

El manejo de las emociones y relaciones familiares suele ser una materia crítica y difícil de sobrellevar en estas empresas. Debido a la simultaneidad de roles, es fácil que las cuestiones de la familia se entrometan en las

decisiones de la empresa y viceversa. La familia, la propiedad y la empresa se confunden. Las discusiones sobre la empresa pueden transformarse en disputas con una gran carga emocional sobre temas familiares, del mismo modo que las decisiones familiares pueden tomarse en relación con las necesidades de la empresa (Davis y Tagiuri, 1996 p. 54).



La comunicación de emociones, secretos y maneras de resolver los conflictos son claves para el desarrollo de la empresa, ya que en muchos casos los vemos transparentados en el día a día de la organización, con un fuerte impacto sobre ella.

Los familiares que trabajan en la empresa comparten una larga historia juntos, se conocen desde siempre, han creado un estilo de vinculación (cercano o distante) en el seno de la familia, que tiende a repetirse y a hacerse presente en la empresa, lo cual puede favorecer una sinergia muy positiva, o bien acrecentar las diferencias y conflictos.

Es importante en ese aspecto poder diferenciar ámbitos, trabajar en la conformación de los órganos de gobierno y propiciar reuniones que hagan foco en los temas que corresponden a cada uno de ellos. En una empresa formada por más de una familia empresaria, las discusiones que desanimaban a los integrantes eran aquellas que reflejaban problemas que se daban en la familia, como desconfianza o celos. Esto puede tornarse grave cuando afecta de manera delicada ambos ámbitos. En otra empresa, uno de los hijos del fundador había realizado una operación que perjudicó enormemente la situación de la firma (desviando fondos a su favor); el fundador se vio obligado a desvincularlo, con todas las consecuencias que eso implicaba: no ver más a su hijo ni a sus nietos.

La comunicación en las empresas familiares suele ser informal y frecuente, aunque no necesariamente eficaz. De esta manera, nos encontramos con muchos no dichos, temas tabúes, preconcepciones, etcétera. Si bien comparten mucho tiempo y espacios, los miembros de la empresa familiar no siempre tienen establecidas instancias de comunicación, lo que ayudaría a diferenciar los temas que tiene que tratar cada uno de ellos.

La comunicación traducida en conversaciones eficientes es esencial; como se conversa en la familia se conversa en la empresa. Si en la familia las conversaciones no existen o son poco claras o poco participativas, en la empresa en general sucede lo mismo. Trabajar en las redes de conversaciones de ambos ámbitos es importante; cada uno de los miembros de una familia (sea parte de la empresa o no) tiene una escucha diferente, simplemente porque son individuos diferentes.

Es importante dejar de lado la estructura de la comunicación como un proceso de emisor y receptor y empezar a pensar en las conversaciones como relaciones. Como conversamos, nos relacionamos, y eso es esencial en el momento de abordar la comunicación en todos los ámbitos.

Un hábito eficaz y poco común son las reuniones, por ejemplo, en el ámbito de la empresa. En general, se juntan a hablar y no se reúnen a conversar de manera efectiva para tomar decisiones de empresa, con planes y responsables. Se mezclan los temas sin hacer foco en lo que realmente se necesita resolver en ese ámbito. Por ello, insistimos en la importancia de profesionalizar esos espacios.

Cuadro 2. Relación y cultura

Relaciones y cultura	Fortaleza	Debilidad
	Orgullo	Resistencia al cambio
	Compromiso	Manejo de las emociones
	Comunicación en confianza (mismo idioma)	Comunicación informal y teñida de preconceptos

Fuente: Elaboración propia.

➔ 2.2 La profesionalización de la empresa familiar

2.2.1 Profesionalización en la empresa familiar: conceptos y alcance

Para adentrarnos en este particular tópico, tan necesario para las empresas familiares, como es la profesionalización a través del protocolo y los órganos de gobierno, debemos realizar algunas consideraciones al respecto.

Se trata, entonces, de aunar el lenguaje, de abrir el libro en la misma página, tanto alumnos como profesor, para que de esa manera podamos construir juntos conceptos que nos ayuden a profesionalizar este tipo de empresas.

Entendemos que de la mano de la profesionalización estas empresas no solo mejoran su *performance* de funcionamiento y gestión, sino que lo más loable es que realicen los traspasos generacionales de manera ordenada y armónica, asegurando un futuro más prometedor tanto a la familia como a la empresa.

La profesionalización

Hablar de **profesionalización**, según definiciones disponibles, es:

- a) Dar carácter de profesión a una actividad; y
- b) Convertir a un aficionado en profesional (persona que ejerce una profesión).

Por lo cual, debemos romper con el mito de que profesionalizar una tarea, un rol o una función en una empresa implica sí o sí contratar profesionales (personas con título académico de grado) para que las desarrollen.



“Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, un profesional es aquella persona que realiza su trabajo con conocimiento y aplicación y con fines de lucro” (Flores Ortiz y Vega López, 2008, <http://goo.gl/xUqoF2>).

Por lo tanto, para cualquier empresa, profesionalizarse significa un gran reto, pero para las empresas familiares, que suelen dejarse llevar por la inercia y les cuesta más trabajo transformarse, este proceso es más

complejo. El largo periodo que ocupan los directores generales en este tipo de organizaciones es un factor que puede inhibir los cambios que exige la profesionalización. (Flores Ortiz y Vega López, 2008).

Hablar de profesionalización en la empresa familiar implica aplicar este concepto de dar carácter de profesión a la actividad que se desarrolla dentro de alguno de los tres ámbitos de la empresa familiar: familia, empresa y propiedad.

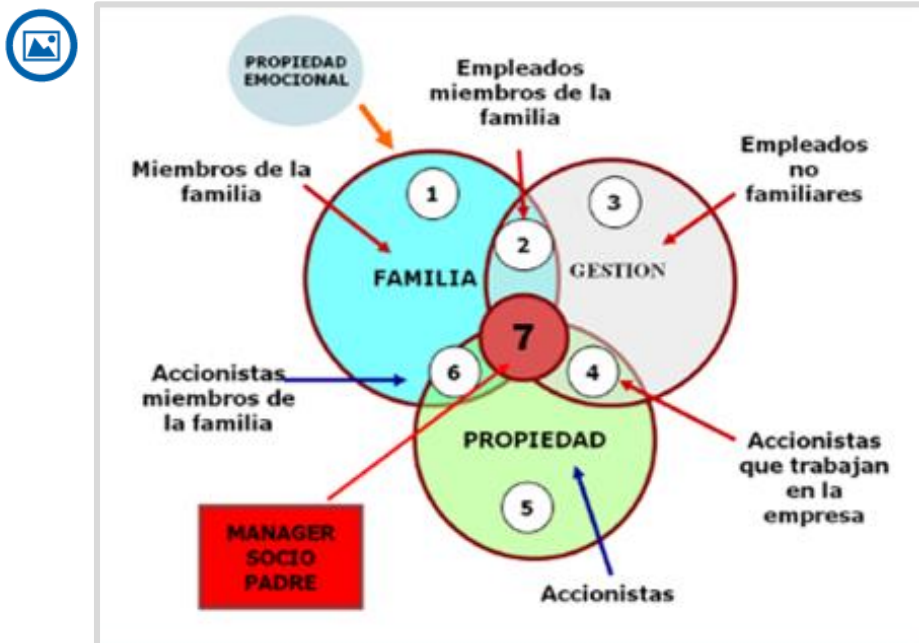
Vamos a detenernos a repasar estos tres ámbitos desde una perspectiva comparativa desde sus objetivos como sistema.

2.2.2 Visión sistémica: familia - empresa - propiedad

Veamos el siguiente gráfico, en el que podemos apreciar el modelo de los tres círculos de Davis et al.; (1997), donde plantea la composición de la empresa familiar como la suma de tres subsistemas: empresa, familia y propiedad, con interacciones o zonas en común en que se desarrollan por lo menos siete roles diferenciados que surgen, justamente, de esta conformación sistémica.

Recordemos que un sistema es más que la suma de sus partes, que tienen lógicas de funcionamiento diferenciadas entre sí y que los roles que se desarrollan dentro de cada uno de estos subsistemas, deberían ser diferentes al de otros subsistemas que componen el todo.

Figura 2. Modelo de los tres círculos



Fuente: Elaboración propia.

El modelo de los 3 círculos, describe los diferentes ámbitos que interactúan en la empresa familiar, que tienen existencia por sí mismos, y que se interrelacionan cuando se trasladan al sistema organizacional.

Está el **círculo de la familia**, que incluye el sistema familiar. Es el ámbito de las relaciones signadas por el linaje. La estructura es su árbol genealógico, que viene a ser el organigrama de la familia. En este se observan las líneas de autoridad, las costumbres familiares y su productividad. Así, se puede verificar si el sistema familiar es machista (en el que los hijos varones tienen determinados privilegios), si la idea es de familias numerosas, cómo funcionan los subsistemas de familia, y cómo afecta la muerte de un familiar en el sistema.

En la experiencia de empresas de familia, considerando en particular la estructura familiar, es gráfico como muchas veces la historia se refleja como en un espejo y se replica en la estructura. Las familias son sistemas de valores más inclusivos o exclusivos. Hay familias signadas por enfermedades o por la composición ensamblada. Hay tantas estructuras familiares como linajes en el mundo. Más allá de los posibles parecidos que se definen por la cultura social, económica y política de las sociedades en curso, antiguas y por venir, cada núcleo tiene particularidades que hacen a su composición. Promueve un capital emocional afectivo.

En el sistema familiar, el poder que se detente internamente va a ser un rector en la concepción del negocio familiar. Va a determinar el trabajo de los familiares, desde el sexo hasta el rango, los salarios y la modalidad de interacción con los empleados no familiares. El sistema familiar aporta el sistema de valores y vigila (en el buen sentido) la relación familia-empresa. Será el ámbito *familia*, dónde se dirimirán los conflictos que se den por parte de los familiares en el ámbito de la empresa.

Círculo de empresa: este ámbito es el del negocio de la familia. Se estructura a través del organigrama y funciona con una estructura de trabajo que permite realizar las transacciones que promueven la procuración del lucro. El sistema de empresa promueve el trabajo que genera dinero para la causa, pero también para las remuneraciones de las personas que en ella se encuentran. Los objetivos laborales apuntan a la excelencia del negocio en términos de eficiencia y eficacia. Promueve un capital económico racional que alienta la profesionalización personal, la conformación de equipos y la dirección en pos de lucro.

El sistema de empresa aporta valores organizacionales sobre cómo se deben hacer las cosas. El crecimiento interno está dado por las capacidades y habilidades para la gestión. Este ámbito incluye a familiares y no familiares, por lo cual será importante que los no familiares acepten o se alineen con

los valores de la organización. Es un ámbito que se despega de lo afectivo en términos de preponderancia de habilidades por encima del lazo o linaje (es, al menos, la expectativa, porque no necesariamente se da así). En este ámbito, se definen las características de las personas que van a trabajar en la empresa, sean familiares o no.

El círculo de la propiedad: se define por el capital económico que posee la empresa o la familia.

En este ámbito se definen las inversiones, cuánto se arriesga en pos del negocio. Es un sistema que integra a la familia desde la decisión económica netamente. En este espacio se debe considerar todo lo que atañe a las contingencias que puede sufrir la empresa o la familia, considerando que es el tesoro que deben cuidar y hacer crecer para el bienestar de todos.

2.2.3 Los roles en la empresa familiar

De la misma dinámica de los círculos o subsistemas, se desprenden los **roles** posibles que asumen familiares y no familiares en la empresa familiar:

Encontramos tres roles “puros” o exclusivos. Llamamos de esta manera a aquellos roles en los que, quien lo detenta, participa en un solo subsistema. En la figura 2, los identificamos con los números 1, 3 y 5.

El rol 1 está ocupado por los miembros de la familia que no trabajan en la empresa y que tampoco poseen títulos de propiedad sobre el patrimonio de esta.

El rol 3 está conformado por aquellas personas que, no son miembros de la familia ni poseen títulos de propiedad sobre el patrimonio de la empresa, pero trabajan en ella. En este grupo se encuentran los empleados, los asesores, entre otros.

El rol 5 se refiere a personas titulares de derecho de propiedad de la empresa que no pertenecen a la familia ni trabajan en la empresa. Aquí se agrupan accionistas/socios inversionistas: sus intereses están solo puestos en el valor de su cuota parte/acción y en los dividendos que pudiera esa empresa distribuir.

Así como observamos roles puros, encontramos también roles mixtos y múltiples. Llamamos roles mixtos a los roles identificados con números pares: 2, 4, 6 en la figura 2. Estos roles integran dos subsistemas.

De esta manera, encontramos que el grupo de los 2 comprende a aquellas personas que siendo familiares desarrollan tareas en la empresa, es decir,

trabajan en ella, aunque no poseen en este momento acciones/cuotas sociales sobre el patrimonio, es decir, no son dueños.

El grupo de los 4, se trata de aquellas personas que trabajan en la empresa y son propietarias, sin formar parte de la familia.

Y, por último, el grupo de los 6 representa a aquellas personas que son de la familia y tienen propiedad sobre el capital familiar, pero no trabajan en la empresa.

Como rol múltiple aparece el grupo 7, formado por las personas con injerencia en los tres subsistemas; se trata de familiares que trabajan en la empresa y que a su vez son titulares del capital. Este rol es complejo y difícil. Es central al abordar un proceso de profesionalización y requiere trabajar arduamente con él.

Resumiendo, los roles en la empresa familiar son:

- Familiares.
- Familiares que trabajan en la empresa.
- Empleados no familiares.
- Empleados que tienen propiedad de la empresa y no forman parte de la familia.
- Inversionistas en la empresa familiar.
- Familiares que tienen propiedad de la empresa, pero no trabajan en ella.
- Socio - familiar - director de la empresa.

¿En qué se asemejan estos tres ámbitos?

En que todos son operados e integrados por personas, y en todos los casos interviene la familia.

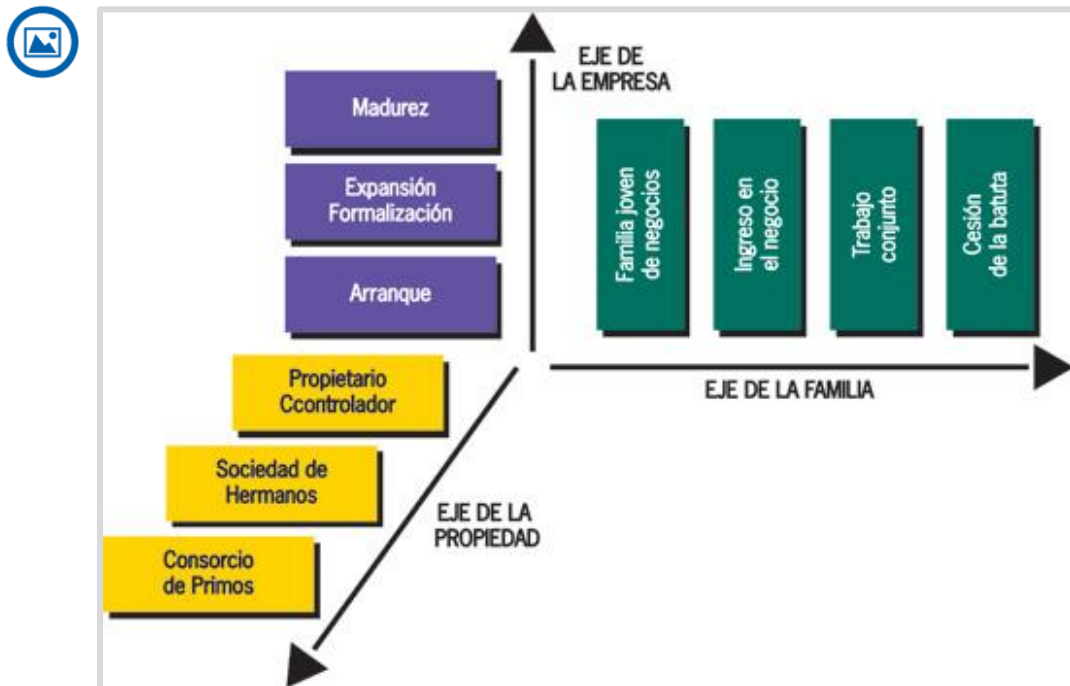
¿En qué se diferencian?

Cada ámbito tiene una finalidad diferente: **la familia** cuida el vínculo, el linaje. Su sistema de poder está dado en el concepto de patriarcado (en general). **La empresa** cuida la gestión, genera trabajo para empleados. Su sistema de poder está basado en el gerenciamiento de los recursos para el logro de objetivos económicos. **La propiedad** cuida el capital. Se basa en la conservación y crecimiento según la renta que recibe por la inversión que realiza. Su sistema de poder es la decisión de socios y accionistas sobre el negocio.

En la interacción de los ámbitos, es donde se desarrolla la empresa de familia. Tener claridad sobre cómo integrarse es clave para la armonía y continuidad, ya que cada uno puede ocupar roles diferentes, múltiples o ninguno.

2.2.4 Modelo evolutivo tridimensional

Figura 3. Los tres ejes del modelo tridimensional



Fuente: Elaboración propia en base a Gersick, Lansber y McCollom Hampton (1997)

El modelo evolutivo tridimensional (Davis, Gersick, Lanserg, y McCollom Hampton, 1997) invita a pensar la empresa de familia desde el lugar del crecimiento y desarrollo temporal de la familia y la empresa. Cómo, a medida que crece el negocio, se hace posible la inclusión de más familiares y, a la vez, cómo la incorporación de nuevas generaciones a la empresa permite pensar y revisar la idea del negocio. Aquí cobra relevancia la estrategia, la composición generacional, los valores fundacionales y el tiempo. El tiempo define (en general) el proceso de crecimiento de la empresa, la familia, y también el de la propiedad. Hay una evolución bastante lineal en este modelo, según lo muestra el gráfico siguiente:

¿Cuándo surge la necesidad de profesionalizar?

La detección de esta necesidad surge al reconocer la etapa en que la empresa se encuentra.

Las empresas en general se originaron en un formato diferente al que observamos. Si miramos su evolución reconocemos diferentes etapas, cada una con sus características e incidencias.

- **Primera etapa:** surge la idea de la mano del fundador. En esta etapa, el emprendimiento avanza muchas veces de manera desordenada y de la mano del esfuerzo de quien la inicia. Es una etapa de plena creatividad.
- **Segunda etapa:** se incorporan familiares, amigos, tal vez empleados. El emprendimiento crece. Todos lo viven con compromiso y entusiasmo. La facturación crece, aunque en menor porcentaje que la rentabilidad. Es una etapa de consolidación de la idea.
- **Tercera etapa:** El crecimiento desordenado tiene sus consecuencias, la empresa se desestabiliza. Surgen algunas dificultades y crisis en aspectos financieros con recursos humanos desmotivados o sin compromiso.
- **Cuarta etapa:** La crisis trae sus oportunidades, entre ellas, la profesionalización. La empresa deja de fluir naturalmente para adentrarse en un proceso consciente, responsable, elegido. Esta etapa, caracterizada por la sistematización, da lugar a la asignación de roles y responsabilidades, la definición de estrategias y operaciones, atención a aspectos como la rentabilidad y la sustentabilidad.

Referencias

Belausteguigoitia Rius, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Carrizo Couto, R. (2007). *La empresa familiar más antigua tiene 1289 años*. El País [artículo en línea]. Recuperado de https://elpais.com/diario/2007/05/06/economia/1178402406_850215.html

Cátedra Empresa Familiar IESE (2017, 13 de junio). *Los cinco errores clásicos que cometen las empresas familiares*. [Youtube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=YalH7bR92J4>

Davis, J. y Tagiuri, R. (1996). *Atributos ambivalentes de la empresa familiar*. Recuperado de http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/fbr_esp_tagiuri_atributosambi.pdf

Davis, J., Gersick, E., Lanserg, I., y Mc Collom Hampton, M. (1997). *Empresas familiares, generación a generación*. México: McGraw-Hill.

Instituto de la Empresa Familiar – KPMG (2015). *Una visión de la empresa familiar excelente*. Recuperado de <https://assets.kpmg.com/xx/en/home/services/enterprise/family-business.html>

Leach, P. (2014). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.

Leyes naturales y trampas de la empresa familiar. (2012). *La Voz del Interior* [artículo en línea]. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/suplementos/negocios/leyes-naturales-trampas-empresa-familiar>

Martínez Echezárraga, J. (2011). *Empresas familiares, reto al destino: claves para perdurar con éxito*. Buenos Aires: Ediciones Granica S. A.

Niethardt, E. (2012). *Rasgos y desafíos de las empresas familiares*. Córdoba: Universidad Siglo 21.

Vega López, M. A. y Flores Ortiz, V. (2008). *Empresa familiar: profesionalización y plan de sucesión*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/empresa-familiar-profesionalizacion-y-plan-de-sucesion/>