



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**  
Escuela de Administración y Negocios  
*Licenciatura en Administración de Empresas*

## **Conflictos en empresas familiares**

*Conflictos generacionales que pueden llevar al fracaso a una empresa familiar.*

Autor: Miguel Majdalani

Legajo: 23.158

Mentora: María Inés Barbero

Victoria, Enero de 2015

## **Resumen**

El propósito de este trabajo de graduación es señalar los conflictos que suelen surgir en las empresas familiares, debido al complejo entorno al que se enfrentan continuamente.

Analizar este tipo de empresas es importante ya que representan la gran mayoría de la totalidad de empresas existentes en un país. Entonces, al observar que un bajo porcentaje de ellas puede desempeñarse de manera exitosa en el largo plazo, resulta interesante poder comprender qué características específicas de estas organizaciones generan que sean propensas a los conflictos, cuáles son los problemas que suelen ocurrir y qué se puede hacer para minimizar estos inconvenientes.

Para poder demostrar lo recientemente mencionado, se exploró una extensa cantidad de bibliografía y se estudió un caso de una empresa dedicada a la producción de muebles de cocina, que tuvo conflictos de distinta índole a lo largo de tres generaciones.

Como principales conclusiones que pueden deducirse luego de haber realizado el trabajo, se puede indicar que los mayores problemas de las empresas familiares tienen que ver con la gestión de la comunicación y el proceso de sucesión. Múltiples características de este tipo de empresas contribuyen a que aparezcan problemas en estas dos áreas, pero el generador principal de conflictos es la diferencia de intereses que tienen las personas involucradas en la empresa debido a los múltiples roles que cumplen.

Sin embargo, la correcta implementación de un protocolo en el cual todas las partes de la empresa estén involucradas, puede ayudar en gran medida a establecer reglas claras sobre cómo actuar ante diversos acontecimientos a lo largo del tiempo.

**Palabras clave:** empresa familiar, negocio familiar, conflictos, conflictos en empresas familiares, sucesión, comunicación, diferencia de intereses, protocolo.

# Índice

<b>1.</b>		
	<b>Introducción</b> .....	<b>4</b>
	1.1. Problemática .....	4
	1.2. Preguntas de investigación .....	6
	1.3. Objetivos .....	6
	1.4. Justificación de las razones de estudio .....	7
	1.5. Estrategia metodológica .....	8
<b>2.</b>	<b>La Empresa Familiar</b> .....	<b>9</b>
	2.1. Características .....	10
	2.1.1. <i>Etapas de la empresa familiar</i> .....	12
	2.1.2. <i>Unigeneracionales vs. Intergeneracionales</i> .....	13
	2.2. Ventajas y Desventajas .....	14
	2.3. Diferencias con empresas no familiares .....	17
	2.3.1. <i>Modelo de los 3 círculos</i> .....	19
	2.3.2. <i>Modelo Evolutivo Tridimensional</i> .....	22
	2.4. Atributos Ambivalentes .....	28
<b>3.</b>	<b>Conflictos</b> .....	<b>31</b>
	3.1. Comunicación .....	34
	3.1.1. <i>Sistema Dual</i> .....	37
	3.1.2. <i>Relación padre-hijo y entre hermanos</i> .....	40
	3.2. Sucesión .....	43
	3.2.1. <i>Pre-Sucesión</i> .....	45
	3.2.2. <i>Convivencia</i> .....	47
	3.2.3. <i>Retirada</i> .....	49
<b>4.</b>	<b>Trabajo de campo</b> .....	<b>51</b>
	4.1. Historia de la empresa “Muebles Pérez” .....	52
	4.2. Teoría aplicada al caso .....	61
<b>5.</b>	<b>El protocolo como posible solución</b> .....	<b>70</b>
<b>6.</b>	<b>Conclusiones</b> .....	<b>72</b>
<b>7.</b>	<b>Bibliografía</b> .....	<b>76</b>
<b>8.</b>	<b>Anexos</b> .....	<b>78</b>

# **1. Introducción**

## **1.1 Problemática**

Por lo general, cuando se trata de una empresa familiar, se suele creer que la administración de la misma se da en un contexto amigable y próspero en el cual las personas que trabajan en dicha organización pueden desempeñarse de manera correcta y sin ningún obstáculo. Sin embargo, esto no suele suceder en la mayoría de los casos. En la realidad, la administración en las empresas familiares es difícil de llevar a cabo porque diversos intereses entran en juego, generando grandes tensiones y dificultades de cooperación (Ward, 1994). Dichas tensiones, suelen dividir a la familia en distintas facciones, que pueden derivar en la destrucción de la empresa (Leach, 1993). Las tensiones y conflictos pueden darse por un gran número de distintos factores, los cuales serán descritos y analizados más adelante. Muchas de estas empresas familiares, como consecuencia de la cantidad de conflictos entre los familiares, pueden dirigirse hacia el cese de su existencia o hacia una posible venta a alguna otra empresa.

Existen conflictos que afectan en gran medida a la dinámica, estabilidad y productividad de toda empresa familiar. Es por esto que se puede entender como un punto fundamental en toda empresa de este tipo, la satisfactoria gestión de las relaciones de los familiares ya que pueden desembocar en una crisis que puede acabar con la empresa de alguna manera.

Para ser más específicos, es llamativo que únicamente un 15% de las empresas supere con éxito la incorporación de la tercera generación a la firma (Ward, 1994). Este no es un dato menor, ya que refleja las dificultades que tienen dichas empresas para perdurar en el tiempo siendo exitosas. Durante un seminario brindado por el doctor Guillermo Perkins en el Instituto de Altos Estudios Empresariales (IAE) sobre la “Profesionalización de la Empresa Familiar”, él indicó que en estas organizaciones se dan muchos más problemas humanos, los cuales se caracterizan por ser altamente difíciles de resolver. Entonces, al quedar debilitadas por constantes crisis internas, las firmas familiares tienen altas dificultades para desarrollarse y crecer (Perkins, 2007).

Según Amat (1998) los estudios realizados en Europa, Estados Unidos y América Latina señalan que las empresas familiares llegan a representar entre el 70% y el 90% del total de empresas de un país. Más específicamente, en Argentina, según una publicación del IAE Business School, *“las empresas familiares representan alrededor de un 75% de las unidades económicas, aportan*

*el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y controlan el 95% de la comercialización. Representan, en definitiva, una fuente esencial de trabajo para el país.*”(Arrieta, 2009: 68). Debido a esto, resulta esencial entender a las empresas familiares y, sobretodo, a los conflictos que suelen darse en ellas ya que representan un gran porcentaje de las empresas que operan en todo el mercado. Aunque es cierto que cada firma familiar es única y por lo tanto lo son sus conflictos, existen situaciones comunes sobre las cuales se puede aprender.

Cuando los conflictos existentes en las empresas familiares son muy profundos, se puede llegar a una situación en la cual los accionistas decidan que venderla sería la opción más acertada, ya que no se producirían tantos efectos negativos; es decir que se optaría por el “mal menor”. Esto les permitiría desligarse de tanta responsabilidad a los dueños, quienes muchas veces se encuentran en posiciones incómodas ante sus familiares y empleados no familiares de la empresa. Al vender la empresa, reinará una creciente tranquilidad en la familia, debido a que no existirán más las constantes peleas que suelen desgastar todas las relaciones; incluso hasta las de los seres más queridos como lo son padres y hermanos.

Sin embargo, esto no es algo que busquen ni anhelan los fundadores de las organizaciones familiares ya que, como menciona Perkins (1997), al poseer todo el capital de la empresa en manos de una persona que desea trabajar en la organización que él mismo fundó de por vida, o de pocos miembros de la familia que acostumbran a pensar de forma parecida, no se dan con facilidad las situaciones que obliguen a considerar cambios del capital hacia manos de terceros debido a que esto es considerado como un “fracaso de la familia”.

En suma, durante el transcurso del ciclo de vida de la mayoría de las empresas familiares, diversos conflictos de distinta índole suelen surgir. Por lo general, estos conflictos son internos y tienen repercusiones dentro de la empresa y en la familia propietaria. Como respuesta a estos conflictos, los familiares propietarios lo último que quieren hacer es ver declinar a la empresa o venderla. Por ende, hacen todos los esfuerzos que están a su alcance para enderezar el rumbo y solucionar los inconvenientes. De todas maneras, muchas veces estos conflictos son tan graves que ya no hay marcha atrás.

## **1.2 Preguntas de investigación**

### **Pregunta central**

¿La existencia de conflictos es una constante en la gestión de las empresas familiares? Y si es así, ¿Qué tipos de conflictos son los predominantes?

### **Subpreguntas**

- ¿Cuáles son las principales características de las empresas familiares? ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?
- ¿Qué particularidades de las empresas familiares llevan a que se generen conflictos entre la familia?
- ¿Cómo contribuyen los distintos intereses de las personas pertenecientes a la empresa familiar para generar conflictos relevantes?
- ¿Cómo se debe hacer para prolongar el éxito de una determinada empresa familiar sin comprometer las relaciones familiares?
- ¿Cómo se pueden combatir estos conflictos para poder desempeñarse laboralmente de la mejor manera posible?
- ¿Qué soluciones se podrían implementar para lograr obtener una empresa profesionalizada y con un buen rendimiento?

## **1.3 Objetivos**

### **Objetivo General**

Identificar y entender las mayores causas de los distintos tipos de conflictos existentes en las empresas familiares y brindar alguna posible solución.

### **Objetivos específicos**

- Definir el término de empresa familiar y comprender cuales son sus principales características.

- Determinar los distintos conflictos existentes en las empresas familiares.
- Comprender las causas que generan tantos problemas en el período de la sucesión y en la correcta gestión de la comunicación dentro de la empresa.
- Establecer la importancia de la implementación de un protocolo familiar como herramienta a través de la cual se puedan evitar los conflictos y aprovechar los beneficios otorgados por la correcta gestión de la empresa familiar.
- Analizar el caso de una empresa familiar, la cual ha atravesado conflictos y han terminado vendiéndola.

#### **1.4 Justificación de las razones del estudio**

Decidí analizar a las empresas familiares y cómo sus conflictos pueden llegar a deteriorar las relaciones familiares y al desempeño de la misma empresa. A su vez, también anhelo brindar posibles soluciones a estos conflictos. Para lograr esto, opté por trabajar con una empresa familiar que se dedica a la fabricación de muebles de cocina con la cual tengo una cercana relación, ya que conozco personalmente a varios de sus integrantes.

A lo largo del trabajo voy a utilizar como caso principal al anteriormente mencionado, lo cual me permitirá ver qué eventualidades pueden llevar a que se generen conflictos entre los familiares y qué medidas se podrían adoptar para solucionarlos. El hecho de que hayan transcurrido algunos años desde la agudización de los conflictos en esta empresa y su posterior venta, me facilitará el desarrollo de la tesis ya que puedo analizar, en conjunto con la gente que trabaja en la empresa, la situación por la que esta transcurría hace varios años atrás. Además, al conocer a gente ligada a la empresa, tendré al alcance testimonios vitales para el correcto desarrollo de mi trabajo.

Por último, la gestión de empresas familiares siempre me interesó mucho porque considero que son vitales para un país debido a su gran aporte al producto bruto interno y a la gran generación de empleos que representan. De todas formas, solo un bajo porcentaje de empresas familiares logran tener procesos sucesorios satisfactorios y esta cuestión me llama la atención y me atrae a analizar el tema.

## **1.5 Estrategia metodológica**

El trabajo será abordado desde una metodología exploratoria descriptiva. En primer lugar, se intentará explicar qué tipos de conflictos se generan en las empresas familiares y las causas que crean dichos conflictos. En segundo lugar, se explicará la posibilidad de que estos conflictos puedan ser resueltos utilizando distintas estrategias.

Para realizar la descripción, comenzaremos con definir ciertos términos teóricos recolectados de una extensa bibliografía tanto de libros como de casos prácticos. Una vez que se recolecte la suficiente información bibliográfica, se la procesará y se sacarán algunas conclusiones, como por ejemplo las causas más preponderantes para la generación de conflictos en una empresa familiar y las posibles soluciones que podrían adoptarse.

A su vez, se tomará un caso de una empresa familiar en donde haya habido conflictos y los mismos hayan generado que los accionistas decidan vender la empresa, luego de atravesar un período en el cual intentaron aplicar posibles soluciones. Para poder hacer esto, se analizará más profundamente a una empresa que se encarga de la producción y comercialización de muebles de cocina. La técnica más utilizada será la entrevista, tanto con directivos como con operarios y empleados de menor jerarquía. De esta manera, tendremos el testimonio personal de por qué se generaron los conflictos en su empresa. En adición, se entrevistará a una persona de cada sector: dirección, ventas, producción, comercio exterior, contaduría y planta. Así se procederá caso por caso hasta llegar a una perspectiva más general que permita desarrollar teorías coherentes (Sampieri et al: 2006). Las entrevistas serán semiestructuradas ya que se necesitarán preguntas previamente establecidas pero no necesariamente respuestas lineales. De esta manera, se podrá lograr un análisis más preciso de lo que los empleados sienten.



## **2. La Empresa Familiar**

Para poder comprender y analizar en profundidad a la empresa familiar, resulta relevante definirla. Dada la multiplicidad de definiciones existentes sobre dichas empresas, en este trabajo utilizaremos dos definiciones propuestas por dos autores especialistas en el tema.

En primer lugar, Leach (1993) indica que no hay que utilizar puntos de vista demasiados rígidos para comprender lo que se entiende por empresa familiar. De esta manera, el autor define a las empresas familiares como aquellas que están influenciadas por una familia o por un vínculo familiar.

En segundo lugar, Jaffe (1994, 10) proporciona una definición más específica que la anterior: *“una empresa familiar es cualquier empresa en la que más de un miembro de una familia asume la dirección o la responsabilidad activa de la propiedad”*. De esta forma, el autor incluye a los conceptos de “propiedad”, “dirección” y “familia” como tres factores indispensables para que podamos caracterizar a una empresa como familiar. Esto se asemeja al pensamiento que se busca conseguir en este trabajo de graduación, ya que se analizará cómo interactúan los distintos intereses de estos tres sistemas.

Resulta sumamente relevante comprender a la empresa familiar porque es la figura empresarial dominante en la mayoría de los países occidentales. *“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, 1998: 13). En adición, el mencionado autor señala que estas empresas producen entre el 40 y el 50% del PBI estadounidense, lo cual no es un dato menor, ya que se trata de una de las economías más influyentes a nivel mundial. Para seguir comprendiendo un poco mejor la dimensión e importancia que tienen estas empresas, es interesante lo propuesto por Jaffe (1994) quien señala que de las 500 familias más ricas del mundo, publicadas en la revista Fortune, 175 tienen empresas familiares que emplean entre 40 y 50 millones de personas en todo el mundo. Asimismo, el autor indica que la mitad de las 100 empresas más importantes publicadas por US News, son empresas familiares.

Según Jaffe (1994), la mayor parte de las empresas comienzan siendo familiares. Esto sucede

porque sus miembros tienen en común los lazos de sangre, el trabajo y la propiedad de la familia. Sin embargo, durante el desarrollo de este trabajo de graduación, se intentará demostrar que esta cercanía entre miembros de una empresa familiar suele generar más conflictos que beneficios.

## **2.1 Características**

*“Un estudio reveló que 52 de las 59 empresas familiares entrevistadas informaron la existencia de situaciones de estrés y conflicto en algún aspecto del manejo de las relaciones entre la familia y la empresa”* (Jaffe, 1994: 8). Esto demuestra la gran propensión de las empresas familiares a los conflictos y problemas de toda índole. Estos conflictos suelen ocurrir por la diferencia de objetivos de la empresa y la familia. Mientras que en la familia se hace hincapié en los afectos, la aceptación y el crecimiento, en la empresa se exigen resultados y productividad. De más está decir que estos objetivos son muy distintos entre sí y, por ende, pueden generarles conflictos a las personas muy fácilmente. Ward (1994) menciona que la familia tiende a proteger a sus miembros mucho más de lo que las empresas acostumbran a hacerlo y que la familia garantiza una aceptación incondicional, mientras que los negocios regulan su consideración de las personas en base al aporte que cada una realiza para el bien corporativo.

Las empresas familiares gobernadas y dirigidas por la familia suelen tener un vínculo muy estrecho con los valores de la familia propietaria. Aquí se acostumbra a gobernar con una serie de valores intrínsecos que suelen estar asociados a los valores que la familia predica y sostiene a lo largo de los años (Fidani, 2011).

Siguiendo con lo expuesto por Jaffe (1994), se puede decir que los familiares dueños de una empresa familiar suelen incurrir en dos errores típicos:

1. Creen que el afecto mutuo bastará para enfrentar los problemas que se presentan durante la puesta en marcha de una empresa.
2. Creen que la empresa familiar se parece a cualquier otra empresa.

Las empresas familiares se enfrentan a mayores conflictos que las empresas no familiares ya que sufren los mismos problemas que ellas, sumados a las dificultades de índole familiar, las cuales suelen ser incluso más complicadas de solucionar que los problemas empresariales. Esto es así

porque en los conflictos familiares hay una gran cuota sentimental, la cual suele ser muy difícil de manejar. Es por esto que Jaffe (1994) dice que la expectativa de vida promedio de las empresas familiares es de 23 años, cifra menor a la de las empresas no familiares. A su vez, el autor señala que John Ward hizo un estudio de 200 empresas que funcionaban en 1924, obteniendo como resultado que en 1984 el 78% de ellas había desaparecido, el 80% de las que aún subsistían estaban exactamente igual 60 años después y únicamente el 3% había experimentado un gran crecimiento. En otras palabras, solo un porcentaje muy menor atravesó un período exitoso, mientras que las demás empresas se estancaron o dejaron de existir.

En adición, Ward también menciona, en el mismo texto, que sólo el 39% de las empresas familiares llegan a la segunda generación, mientras que únicamente el 15% llega a la tercera. Varias razones son enumeradas como explicación del gran número de fracasos:

- *La empresa es como el actor que conoce un solo truco:* el fundador explota un mercado o diseña un producto que es anticuado porque son las únicas cosas que sabe hacer muy bien. Entonces, luego de un sostenido éxito a lo largo de los años, para cuando los hijos crecen queda muy poco para heredar.
- *Negativa a reconocer la necesidad del cambio:* Los dueños no introducen innovaciones ya que no están dispuestos a adaptar su estilo tradicional a las nuevas realidades y exigencias.
- *La energía inicial y la dedicación flaquean:* La segunda generación no se ha criado con las mismas energías y ganas que el fundador, por lo tanto la empresa envejece a la par del fundador.
- *Las necesidades de la familia anonadan las realidades de la empresa:* El deseo de la familia de cuidar de sus miembros, retirar el dinero suficiente de la empresa o alimentar antiguas rivalidades priva sobre la necesidad de asegurar el correcto funcionamiento de la firma.
- *Las familias no saben cómo comunicarse y hacer frente a los problemas:* Esto impide el normal desenvolvimiento del negocio, obligando a los empleados a tomar partido y haciendo que la productividad decline.

- *La familia dirige la empresa como una familia:* La ausencia de una estructura empresarial sana es elogiada y festejada como una tradición de la empresa, en vez de considerarla como un mal hábito que es necesario erradicar.
- *Los roles en el hogar y el trabajo están en pugna:* Los miembros de la familia se tratan unos a otros como lo hacen en su casa, discutiendo regularmente y evitando crear los canales correctos para comunicarse en el ámbito empresarial. También siguen en los puestos de trabajo por los lazos de parentesco, comodidad o por su simpatía, sin tener en cuenta si benefician a la empresa o no.

### 2.1.1 Etapas de la empresa familiar

Dado que el tiempo transcurre constantemente, las empresas van mutando y evolucionando ineludiblemente. No todas las empresas familiares atraviesan las mismas situaciones ni se desarrollan de la misma manera, pero lo que sí suele ocurrir es un determinado patrón de comportamiento, a través del cual se puede llegar a una aproximación de cómo suelen comportarse dichas empresas con el paso del tiempo.

Danco (1982) realiza una división de cuatro etapas al ciclo de vida de las empresas familiares:

1. **Período de asombro:** Se trata de un lapso de fascinación en el cual el fundador tiene entusiasmo por arriesgarse y promover la empresa.
2. **Período de tropiezo:** Comienzan a ocurrir errores que afectan al rendimiento de la empresa.
3. **Período de trueno:** La existencia de la empresa se comienza a ver fuertemente comprometida.
4. **Período de ruptura o saqueo:** La empresa deja de existir, a menos que exista un nuevo período de asombro, el cual significa que el fundador de la empresa pudo transmitirla exitosamente a sus sucesores.

En otras palabras y siguiendo lo expuesto por Gersick et ál. (1996), las empresas familiares suelen comenzar con una etapa de emprendimiento e innovación en la cual el fundador debe focalizar todos sus esfuerzos y recursos para hacer que ese sueño que tiene pueda llevarse a cabo. Luego, una vez que se logró transcurrir dicho período de iniciación, las empresas comienzan un

sendero de expansión en el cual se destacan del resto de sus competidores por brindar un servicio o producto superior a lo ofrecido en el mercado. Aquí es cuando la empresa goza de un excelente presente, teniendo éxito y estabilidad, pero también es cuando debe formalizar sus procedimientos ya que el escenario al que se enfrentará será muy cambiante y de mayor complejidad, sumado a que probablemente la comunicación se comience a producir a través de canales informales, los cuales no estarán al alcance del fundador. Por último, se llega al período de madurez, en el cual el rendimiento de la empresa comienza a disminuir gradualmente. Aquí es cuando la empresa debe optar por renovarse o disolverse. La opción de renovarse es probable que traiga grandes frutos, pero veremos más adelante en el trabajo que es muy difícil de lograr y, más aún, si se trata de una empresa familiar.

### 2.1.2 Unigeneracionales vs. Intergeneracionales

Según Jaffe (1994), existen dos tipos de empresas familiares: Unigeneracionales e intergeneracionales.

En las unigeneracionales pueden ocurrir dos situaciones: el fundador invita a otros miembros de la familia de su misma generación a compartir la dirección/propiedad de la empresa o dos familiares de la misma generación (dos hermanos o primos por ejemplo) fundan una empresa. Hoy en día la forma más común de empresa familiar unigeneracional es la conformada por un matrimonio, en la cual ambos cónyuges tienen una responsabilidad compartida sobre la firma familiar.

En cuanto a las empresas familiares intergeneracionales, se puede mencionar que aparecen habitualmente en una etapa posterior del ciclo de vida de una empresa. En otras palabras, suceden cuando la generación fundadora considera que la empresa ha crecido de tal manera que puede entregarles el mando a la generación siguiente (hijos, sobrinos, etc.).

En ambos casos, suelen ocurrir grandes conflictos por no ser capaces de separar el trabajo de la vida personal. Por más que se crea que es fácil trabajar junto al padre, la madre, el hermano o el cónyuge por ser personas muy cercanas entre sí, la mayoría de las veces este factor juega más en contra que a favor. Interminables peleas y malentendidos suelen ocurrir en estas situaciones en las cuales se debe transformar la relación de padre-hijo en una relación de dos iguales que

trabajan juntos focalizados en el éxito empresarial y no sentimental que representa la relación con una persona tan cercana. Tal como se menciona en una publicación del IAE Business School, “*empresa y familia son dos organizaciones con fines propios: la primera, generar riqueza, y la segunda, crear felicidad*” (Perkins, 2011: 76). De esta manera, podemos apreciar que no tienen muchos puntos en contacto ambas estructuras y, por lo tanto, interminables conflictos, que desarrollaremos más adelante, suelen desatarse en estas relaciones.

## **2.2 Ventajas y Desventajas**

Sin lugar a dudas, todas las empresas familiares son distintas entre sí y, por ende, enfrentan situaciones distintas las unas de las otras. Sin embargo, luego de haber leído a diversos autores que se encargan de describir, caracterizar y estudiar a dichas empresas, se puede llegar a una estimación sobre algunas características comunes que existen entre ellas. A continuación se presenta un resumen de las ventajas y desventajas de las empresas familiares:

**Ventajas:** “*La característica saliente que distingue a la mayoría de las empresas familiares es el clima singular que genera un “sentido de pertenencia” y un propósito común a toda la fuerza laboral*” (Leach, 1993: 25).

- ***Compromiso y lealtad:*** Los individuos que construyen una empresa familiar suelen llegar a sentir pasión por la misma, considerándola como lo más valioso que tienen en sus vidas. En la mayoría de los casos, esta profunda afición se traduce en dedicación y compromiso para con la empresa (Leach, 1993). De esta manera, el tiempo y la energía que colocan los trabajadores de estas empresas, suele ser mucho mayor a los esfuerzos realizados por trabajadores de empresas no familiares. Como menciona Fidani (2011) el valor agregado que poseen estas empresas es el vínculo afectivo que tienen los accionistas y su proximidad a los valores de la familia propietaria. De esta manera, los miembros de dicha empresa familiar suelen demostrar un elevado grado de lealtad con la empresa, interpretándola como una parte fundamental de sus vidas y como algo que los enorgullece.
- ***Know-How:*** Las empresas familiares se caracterizan por tener sus propias modalidades para hacer las cosas, las cuales suelen ser únicas, ya que no las posee la competencia, y

les otorga una ventaja competitiva en el mercado. Muchas veces se tratan de técnicas o conocimientos que se mantienen en secreto dentro de la familia con el paso del tiempo. Esto resulta importante en relación con la incorporación de los hijos del fundador a la empresa, ya que estos se han criado escuchando las estrategias de management, el entusiasmo del fundador y los secretos sobre cómo manejar la empresa (Leach, 1993). De esta manera, una vez que llega el momento de su incorporación a la empresa, seguramente ya han adquirido con anterioridad unos conocimientos muy profundos acerca de la empresa lo que les facilitará conducir a la empresa de la mejor manera posible.

- **Planeamiento a largo plazo:** En la mayoría de los casos, las empresas familiares suelen optar por un planeamiento a largo plazo, reduciendo posibles riesgos del entorno y manejando más eficazmente los acontecimientos imprevistos (Leach, 1993). Esto termina representando una considerable ventaja, ya que se planifica para los próximos 10 o 15 años. Entonces, este tipo de planificación se termina convirtiendo en un requisito fundamental para la supervivencia a largo plazo.
- **Rapidez en la toma de decisiones:** “(...) Las responsabilidades están por lo general muy claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones está deliberadamente circunscrito a uno o dos individuos clave” (Leach, 1993: 30). Esto significa que cuando hay que tomar alguna decisión, no importa si es importante o secundaria, se debe acudir al fundador de la empresa y él rápidamente decidirá que camino tomar. Esto evita las pérdidas de tiempo innecesarias con tareas burocráticas y lentas, a través de las cuales no se suele encontrar respuestas rápidas y certeras. La mayor parte de los dueños de firmas familiares suelen tener algo en común: individualismo. De esta manera, los fundadores creen que solo ellos están en lo cierto y, por ende, suelen negarse a recibir órdenes de un jefe. Entonces, pueden permitirse tomar decisiones discrecionales, sobre las cuales no tienen que responder ante nadie que los juzgue más que su propia conciencia (Fidani, 2011).
- **Relaciones interpersonales:** Otro punto importante a la hora de comprender a las empresas familiares es la confianza que existe entre los familiares pertenecientes a la firma. Ellos suelen tener, entre sí, un grado de confianza difícil de igualar con los miembros no familiares de la empresa. Jaffe (1994) sostiene que no hay nada más



maravilloso y potente que trabajar junto a un familiar, ya que ambos confían en el otro, se conocen bien y suelen trabajar arduamente para lograr un beneficio mutuo.

**Desventajas:** Como menciona Leach (1993), las empresas familiares son propensas a sufrir desventajas graves y endémicas. El autor atribuye la gran mayoría de estos problemas a los conflictos inevitables que pueden surgir entre los valores familiares y empresariales.

- ***Rigidez y resistencia al cambio:*** La clara tendencia paternalista que suelen tener las empresas familiares hace que, en la mayoría de los casos, se dependa pura y exclusivamente de lo que el fundador decida. Muchas veces se fomentan conceptos como “*las cosas se hacen de esta manera porque papá lo hizo siempre así*” y “*¿Se le pueden enseñar nuevos trucos a un viejo tahúr?*” (Leach, 1993: 34). Claramente, se busca complacer al padre, haciendo las cosas de la misma manera que él las hizo durante toda su vida. Esto es un grave problema ya que, hoy en día, el contexto en el cual se desarrollan las empresas es extremadamente cambiante y, por ende, las firmas familiares deberían promover un constante cambio y adaptación a las distintas eventualidades. En otras palabras, muchas veces hay que modificar el *statu quo* de la compañía para satisfacer las expectativas de los clientes que están en constante cambio.
- ***Sucesión:*** A pesar de que la mayoría de los fundadores quieren (o dicen querer) dejar la empresa familiar en manos de sus descendientes, esto no suele ser algo fácil de cumplir. Para comenzar, existe una escasa planificación sucesoria: En una investigación llevada a cabo por Price Waterhouse Coopers (PWC, 2007), en la cual se entrevistaron a más de 100 empresas familiares argentinas, se demostró que el 43% de las firmas no tenía planificado algún proceso sucesorio en la empresa. Cabe destacar que únicamente un 24% de las empresas encuestadas planificaban algún cambio en la propiedad de la empresa en el corto plazo, el resto lo consideraba, pero a largo plazo. Entonces se puede observar que las empresas hacen todo lo que está a su alcance para retrasar el momento sucesorio ya que no se trata simplemente de un traspaso de una generación a la siguiente, sino que se enfrentarían a reconstrucciones organizacionales propuestas por la nueva generación, en donde se establecen nuevas reglas e ideas con respecto al manejo de la compañía (Leach, 1993). Además, una vez que una determinada firma familiar opta por entrar en un período de sucesión, muchos problemas de diferente índole y magnitud pueden aparecer. Estos conflictos pueden ocurrir en los períodos de pre-



sucesión, convivencia o retirada del fundador. Más adelante serán desarrollados y analizados en profundidad.

- **Nepotismo:** Muchas veces, al querer dejar la empresa en manos de la familia, se comete el error de incorporar a familiares, otorgándoles puestos de trabajo para los cuales no están calificados, únicamente por el vínculo emocional que los une. Al hacer esto, el fundador puede perjudicar al desempeño del negocio, a la familia y a los trabajadores no familiares, los cuales sienten una clara injusticia ya que pierden posibilidades de progresar en la firma porque el hijo del dueño es elegido para un determinado puesto, únicamente por “ser el hijo de”.
- **Diferentes objetivos:** Resulta altamente probable que durante los mandatos de las distintas generaciones, los miembros de la familia tengan distintas visiones y objetivos. Los diferentes intereses que entran en juego con el correr del tiempo pueden ser muy variados. Por ejemplo, lo que pretende obtener de la empresa un familiar propietario (accionista) seguramente va a diferir de lo que aspira un familiar que es empleado de la empresa, pero que no posee acciones de la misma. Este es un simple ejemplo de lo que suele suceder al contar con grupos de interés tan distintos entre sí, pero con un marcado interés en el desempeño de la firma familiar.
- **Familia y empresa son dos campos de acción diferentes:** En la mayoría de las empresas familiares, se suele gobernar con los valores que rigen a la familia propietaria. Esto ocurre porque los managers, empleados y accionistas comparten, además de una relación familiar, normas éticas y de conducta que mantienen, en un mayor o menor grado, en su lugar de trabajo (Leach, 1993). A través de este sistema, se pierde objetividad a la hora de tomar decisiones ya que la familia tiende a regirse por vínculos emocionales; mientras que los negocios son vistos de manera objetiva, con la única meta de lograr resultados (Ward, 1994).

### **2.3 Diferencias con empresas no familiares**

Aunque las empresas familiares sean similares a las no familiares en numerosos aspectos, hay una diferencia sustancial entre estas dos: la inclusión de la familia en la toma de decisiones. En la mayoría de los casos, esta acciona como un grupo de interés adicional a los existentes en

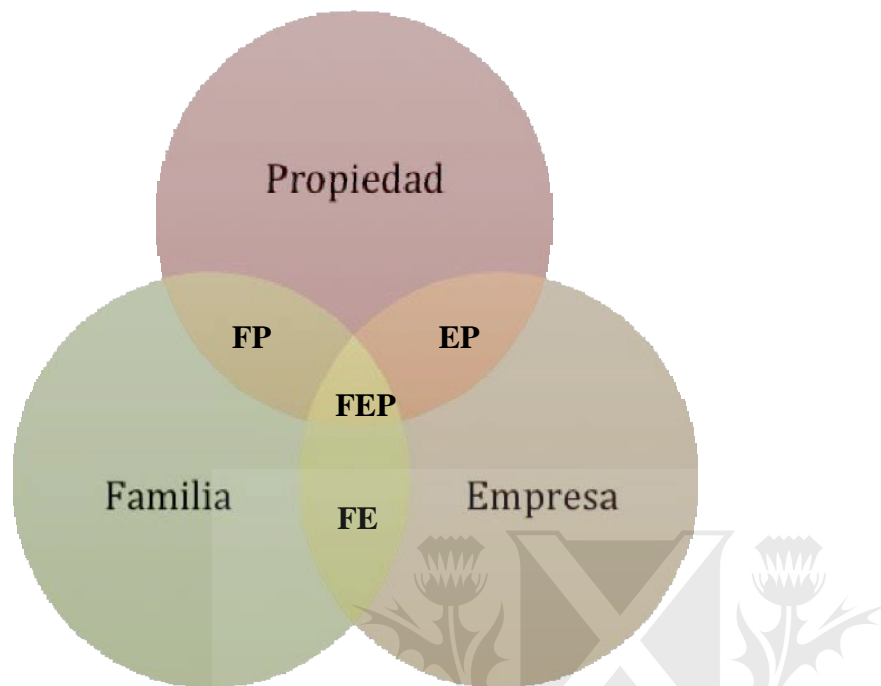
cualquier organización. Por ende, suelen generarse más conflictos de intereses dentro de la empresa ya que nuevas ideas entran en discusión y tensión, haciendo que los valores familiares jueguen un papel preponderante en la gestión de la firma.

Por ejemplo, el traslado de los valores de la familia, como la democracia familiar (“todos tenemos los mismos derechos”), al mundo empresario, no se complementa con la línea de autoridad con las que habría que gobernar una empresa (basadas en la relación jerárquica entre superior y subordinado). Al permitir que la empresa se involucre en la toma de decisiones corporativas, se puede llegar a obtener resultados negativos como lo son el nepotismo, la desconfianza hacia personas externas al ámbito familiar o resistencias a la profesionalización y renovación de la firma (Amat, 1998).

Esta situación se agrava aún más con el correr del tiempo, ya que nuevas incorporaciones de familiares a la empresa se suelen realizar (inclusión de hijos, nietos, sobrinos, primos). De esta manera, se incrementa la puja de intereses, como resultado del gran abanico de distintas expectativas existentes. *“Cuando la empresa está dirigida y gobernada por una familia el resultado es que en las decisiones de carácter empresarial (...), son los criterios de la familia los que acaban dominando sobre los criterios empresariales”* (Amat, 1998: 15). En otras palabras, los problemas que surgen en la empresa aumentan a medida que se acrecienta el número de familiares involucrados en la misma. Esto ocurre porque la familia comienza a intervenir más y más en la firma y se empieza a considerar con derechos, tanto para trabajar en ella como para participar en su capital o tomar decisiones.

A continuación se utilizarán dos modelos propuestos por diferentes autores para comprender los focos de los conflictos existentes en las empresas familiares: En primer lugar, será utilizado el “modelo de los tres círculos” creado por Davis y Taguiri en la década de 1970 y luego desarrollado por Gersick et al. En segunda instancia, se adoptará el “modelo evolutivo tridimensional” establecido por Gersick, Davis, Hampton y Lansberg en 1996, el cual se caracteriza por incluir a la variable “tiempo” como un factor fundamental para el análisis de dichas empresas.

### 2.3.1 Modelo de los 3 círculos



**Gráfico 1: Modelo de los 3 Círculos (Gersick, Davis, Hampton and Lansberg, 1996: 6)**

En el gráfico se pueden apreciar con claridad los tres sistemas que interactúan en cada empresa familiar. Este modelo “*permite analizar las diferencias entre los diversos grupos de interés que existen en la empresa familiar según su pertenencia a todos o a alguno de los siguientes tres ámbitos (...): familia, propiedad y empresa*” (Amat, 1998: 25). De esta manera, se generan siete grupos de interés relacionados con la empresa familiar, entre los cuales se pueden diferenciar cuatro superposiciones posibles.

Entonces, las diferentes expectativas y objetivos de las personas pueden generarse por pertenecer a distintos grupos de interés. A continuación se analizarán las características principales de cada ámbito al que se puede pertenecer para, luego, poder comprender las superposiciones de roles que pueden ocurrir y cómo afectan a la organización familiar:

- **Sistema Propietario:** Sus miembros son todos los accionistas de la empresa, sean o no familiares. Aunque, por lo general, en las empresas familiares pequeñas o medianas, la familia acostumbra a tener el control de las acciones. Son los dueños de la empresa y, por ende, supervisan y controlan las acciones que se llevan a cabo. De esta manera, suelen pedir que les rindan explicaciones sobre lo que se hace o se deja de hacer. Los accionistas

buscan la armonía accionarial al tratar de mantener y aumentar el patrimonio, la rentabilidad y la posición competitiva.

- **Sistema Empresarial:** Lo componen los empleados, directores y clientes. Aquí se busca otorgarle al negocio una máxima eficacia, exigiendo productividad, mejorando el clima organizativo y centrándose en cumplir con los requerimientos de los clientes para, de esta manera, maximizar el desarrollo de la empresa.
- **Sistema Familiar:** Está compuesto por padres, hijos, tíos, sobrinos, nietos, abuelos, cónyuges, etc. Este ámbito busca mantener la armonía familiar y el desarrollo de las personas que lo componen (Amat, 1998). Además se rige por las emociones y se orienta hacia la seguridad y prosperidad de la familia a través de la educación y el crecimiento profesional. Como se mencionó anteriormente, el círculo familiar es el componente que diferencia a las empresas familiares del resto.

La pertenencia a algunos o a todos los ámbitos mencionados anteriormente pueden hacer, por ejemplo, que exista un brusco cambio del papel de padre al rol de director de finanzas de la empresa o al principal accionista de la misma. Entonces, vale la pena estudiar las posibles superposiciones de roles que puedan existir ya que, muchas veces, complican las relaciones entre individuos vinculados a la firma familiar, haciendo que el desempeño organizacional no sea el óptimo.

A continuación se presentarán las cuatro superposiciones de roles que pueden generarse en cualquier empresa familiar y se detallarán algunos posibles conflictos:

- **FE (familia-empresa):** Están incluidos los familiares que trabajan en la empresa pero que no tienen participación en el capital social. Por lo general, en este ámbito suele haber familiares que ocupan cargos directivos y de mayor autoridad, mientras que también existen los que ocupan puestos inferiores, por ejemplo los hijos de los dueños que están recién arrancando su vida laboral. Aquí resultan muy importantes las relaciones entre padres e hijos y entre hermanos, ya que frecuentemente se generan tensiones entre ellos, impidiendo el desarrollo de la firma. A su vez, también pueden generarse problemas con los familiares que no pertenecen a la empresa, ya que estos pueden sentir celos e injusticia al creer que son igual o más capaces que los que trabajan en la empresa y no poder

hacerlo. Otro conflicto latente es la resistencia, ejercida por los familiares trabajadores, a la inclusión de personas no familiares a la empresa por miedo a que los superen con nuevas ideas. Esto se transforma en una traba para la organización, ya que muchas veces para lograr una profesionalización de la misma, se necesita gente capaz externa a la familia.

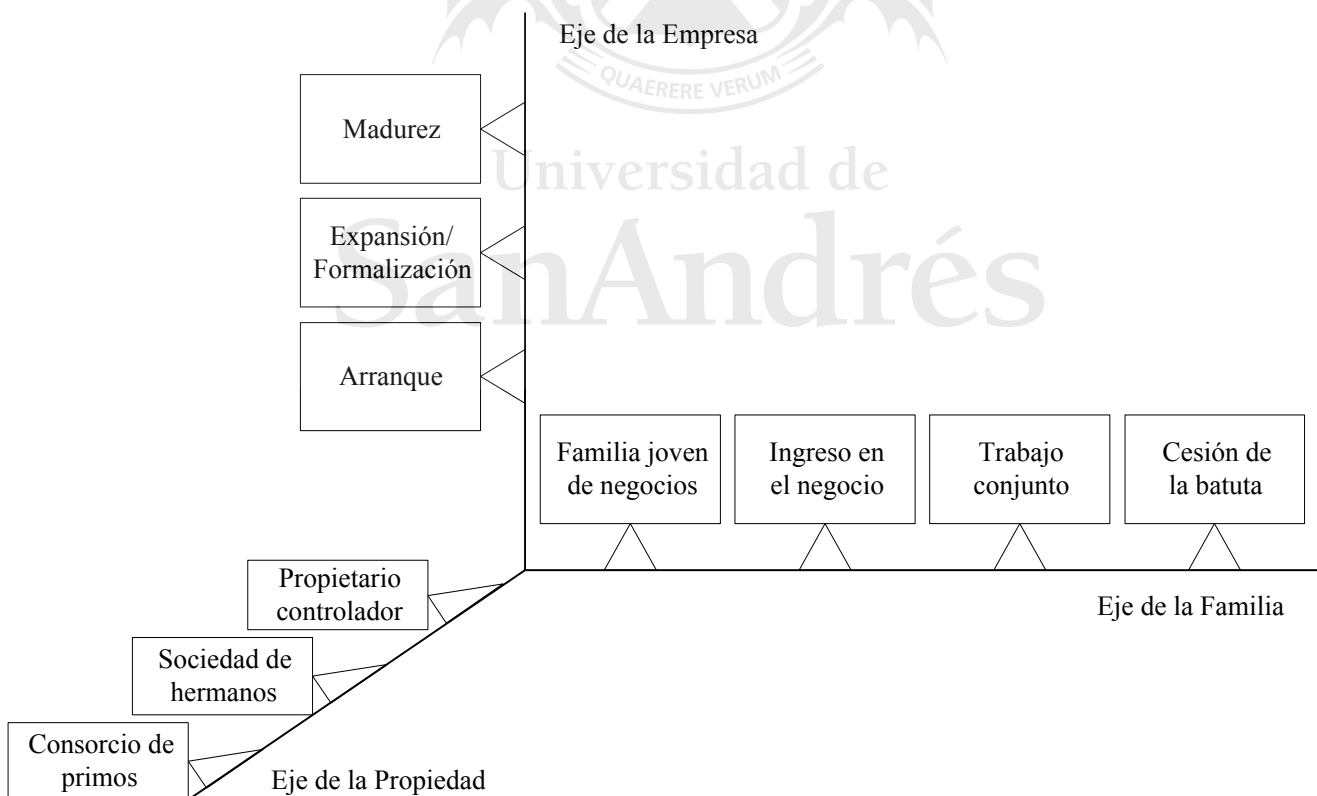
- **FP (familia-propiedad)**: Este grupo está compuesto por familiares que son propietarios de la empresa familiar, pero que no trabajan en ella. Por ejemplo, se podría tratar de una hija que heredó la empresa pero que nunca trabajó en ella. Aquí, las mayores tensiones se generan con las personas que trabajan en la empresa ante decisiones sobre ampliaciones de capital, reparto de dividendos o planes de expansión que implican cierto riesgo (Amat, 1998). En otras palabras, los accionistas de la empresa pueden sentirse ricos en patrimonio pero no en liquidez, ya que puede haber decisiones por parte de la cúpula de la firma en las cuales se fomenta el no reparto de dividendos a efectos de poder realizar inversiones para la empresa.
- **EP (empresa-propiedad)**: Aquí se incluyen a los empleados de la empresa que no son familiares pero poseen acciones de la misma. Esta situación no suele repetirse muy seguido ya que las familias suelen mantener la propiedad de la empresa dentro de la familia. Por lo general, se trata de personas que habían sido parte de la familia (ex esposos) y son trabajadores de la firma o empleados clave que, debido a su gran desempeño y fidelidad a la empresa, se los busca retener en la compañía y recompensarlos (Amat, 1998). Estos empleados pueden tener conflictos con la toma de decisiones centradas en los anhelos familiares. Es decir, cuando las normas de la familia se sobreponen a las reglas corporativas.
- **FEP**: Son comprendidos los propietarios, trabajadores y miembros de la familia. Generalmente, se trata de los fundadores o de herederos. Aquí el mayor problema es no poder reconocer los límites de cada rol que cumplen. Se les pueden mezclar las decisiones familiares con las empresariales, las propietarias con las empresariales o las propietarias con las familiares. En definitiva, el problema es la multiplicidad de necesidades que tienen que satisfacer en una misma decisión, al estar expuestos constantemente a perspectivas distintas.

Al existir la interacción entre estos tres grupos de interés, se generan siete ámbitos distintos a los

que se puede pertenecer siendo parte de una empresa familiar. Cada sistema representa necesidades diferentes y esto provoca que se generen conflictos y tensiones al chocar los intereses de uno con los del otro. En otras palabras, luego de analizar lo explicado en los párrafos anteriores, se puede concluir en que la mayor disyuntiva de una organización familiar está en las disputas que se generan entre los tres subsistemas existentes en toda organización, los cuales tienen que definir si van a gobernar rigiéndose por las normas familiares o por los intereses empresariales.

### 2.3.2 Modelo Evolutivo Tridimensional

Este modelo se complementa con el presentado anteriormente ya que agrega la variable “tiempo” a la discusión. A través de esta inclusión, se pretende analizar evolutivamente a las empresas familiares, donde cada uno de los tres subsistemas existentes, pasan por una secuencia de etapas a lo largo del tiempo (Gersick et al, 1977).



**Gráfico 2: El Modelo Evolutivo Tridimensional (Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, 1996: 17)**

En el gráfico podemos apreciar las distintas evoluciones que van sucediendo en los tres subsistemas de las empresas familiares. Para comprender mejor la generación de conflictos en las empresas familiares, se tomarán en cuenta únicamente los puntos esenciales del eje de la propiedad y, luego, se analizará la importancia que tienen los períodos de transición en dicho eje.

### Evolución de la Propiedad

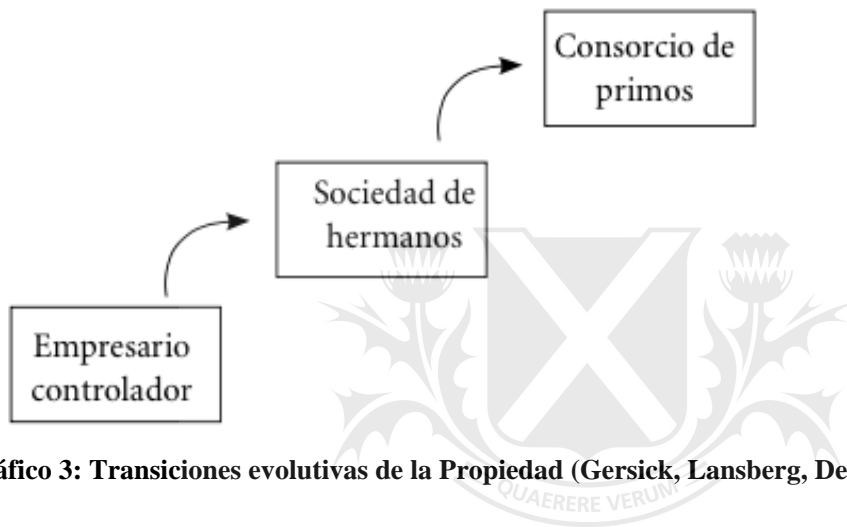


Gráfico 3: Transiciones evolutivas de la Propiedad (Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn, 1999: 18)

Muchos de los conflictos que se generan en las empresas familiares, ocurren por problemas generados durante la evolución de la propiedad empresarial: “(...) *los cambios estructurales que se producen en la transición de un modelo determinado de propiedad hacia otro modelo son tan notables que hacen muy compleja esta transición y explican los bajos porcentajes de probabilidad de éxito en su superación*” (Amat, 1998: 91). Para comprender en profundidad lo que señala el autor, se describirán las características de cada etapa evolutiva de la **propiedad** y, luego, se analizarán las principales causas que dificultan tanto las transiciones de este período:

1. **Propietario Controlador**: Esta etapa es cuando la empresa está al mando de su fundador o fundadores. Según Ward (2004), cuando la empresa está manejada por una persona o una pareja que tienen todo el control. Debido al escaso tamaño que la caracteriza y a las pocas interacciones entre sus trabajadores, en esta etapa las empresas suelen ser relativamente fáciles de gestionar. Al tener una empresa que depende únicamente de él, el fundador se acostumbra a que se haga lo que él quiera y de la manera que a él le parezca.



De esta manera, las empresas familiares se caracterizan por tener un único líder capaz de tomar todas las decisiones ya que les gusta tener todo el control, ser el centro de atención y que recaiga en ellos toda la responsabilidad.

Las ventajas de que dependa todo de una misma persona es que existe una gran rapidez para la toma de decisiones y que se realiza el trabajo con pasión, ya que los fundadores suelen dedicar su vida a la empresa que crearon. Sin embargo, la desventaja principal que se obtiene es la dificultad del fundador para delegar tareas. Esto ocurre porque los fundadores suelen creer que son “los dueños de la verdad” y que no deben delegar ninguna tarea importante a ningún empleado, ya que lograron que la empresa perdure en el tiempo al realizar las cosas que ellos querían y de las formas que ellos creían más convenientes. Entonces, a esta altura, las empresas familiares suelen ser muy paternalistas y cerradas ante posibles cambios que podrían llegar a ayudar para que la empresa se profesionalice.

2. **Sociedad de Hermanos**: Esta fase se caracteriza por tener una empresa familiar dominada por unos hermanos que pueden o no trabajar en la empresa. Por ende, suele suceder en el mandato de la segunda generación. Durante este gobierno de hermanos, la toma de decisiones suele entorpecerse, ya que no existe más aquel fundador que tomaba las decisiones él solo sin rendirle cuentas a nadie. En este momento los hermanos tienen que discutir cada decisión en base a sus propios intereses.

Existen algunas formas distintas de gobierno entre hermanos. Una es la que todos los hermanos tienen voz y voto en la empresa familiar y, por ende, sus votos valen lo mismo y tienen que discutir cada decisión que se tome. La segunda opción posible es que uno de los dos hermanos tome el control y decida lo que a él le parezca. Esta situación es similar a la fase del propietario controlador. Por último, puede elegirse a un hermano con un poco más de autoridad que el resto, pero que no tenga el poder de un propietario controlador.

Otro punto a tener en cuenta aquí es cómo se va a distribuir la propiedad de la empresa familiar entre los hermanos. La más común es la opción de entregarles a todos las mismas acciones. Sin embargo, existen otras opciones posibles como hacer propietarios de la empresa, únicamente, a aquellos hermanos que trabajan en la firma.

3. **Consortio de Primos**: Sin lugar a dudas, se trata de la etapa más conflictiva de todas. Aquí entran en disputa los intereses de todos los primos, quienes suelen ser un gran



número. Es por esto que un muy bajo porcentaje de empresas familiares logra superar con éxito a la tercera generación. Las diferencias entre unos y otros pueden ser tan grandes, que generalmente la empresa termina vendiéndose o cesando su actividad.

En definitiva, cuanto más grande la familia, mayores propietarios habrá, haciendo que los conflictos y tensiones entre ellos aumenten constantemente.

Lo más probable es que la relación existente entre ellos no sea tan afectuosa como lo suele ser la relación entre hermanos. Entonces, resulta primordial una profesionalización de la empresa a través de un protocolo en el que se establezcan claramente las reglas del juego para poder gestionar a la empresa de la mejor manera.

### **La importancia de los períodos de transición**

Para poder comprender mejor los conflictos que pueden surgir en la propiedad de las empresas familiares, se hará un análisis de la transición entre las distintas etapas explicadas recientemente. Para lograr hacer esto, se desarrollará la propuesta expresada por Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn en el artículo “Etapas y transiciones: Gestión del cambio en la empresa familiar”, publicado en el 1999.

Los períodos de transición son los más críticos y los momentos más desafiantes en la evolución de las empresas familiares. Esto ocurre porque existe una gran incertidumbre en quienes toman las decisiones de cambiar, sumado a una enorme ansiedad y vulnerabilidad. Las transiciones son oportunidades para reevaluar el curso que sigue el negocio y para producir cambios fundamentales. En otras palabras, son períodos en los que se tienen en cuenta todas las opciones posibles que existen, se las evalúa y, por último, se decide “qué montaña escalar”. Luego, se atraviesa un período de estabilidad donde todos los esfuerzos se concentran en alcanzar el objetivo elegido (Gersick et al, 1999).

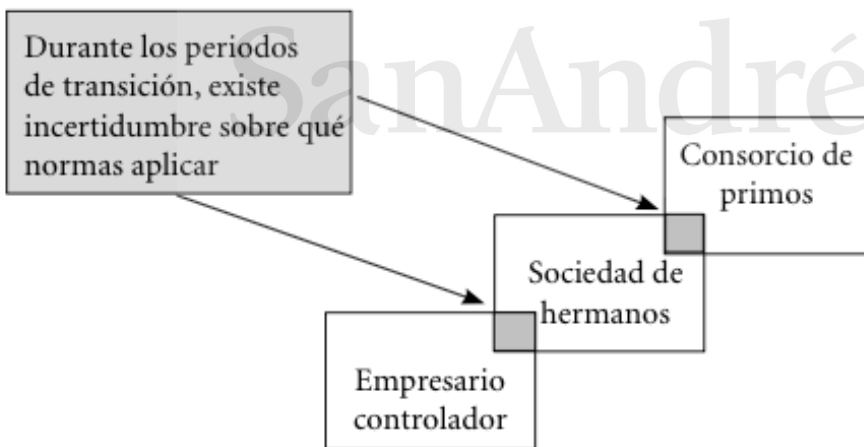
Los autores detallan tres tipos de transición posibles:

- ✓ **Reciclados**: Cambio de individuos, pero se mantiene la misma estructura básica de propiedad. Esto significa que si antes manejaba la empresa un “empresario controlador”, ahora lo hará otro “empresario controlador” o si se trataba de una “sociedad de hermanos”, ahora la empresa será dirigida por otros individuos pero bajo la forma de “sociedad de hermanos”.

- ✓ **Transiciones involutivas**: Se opta por una estructura menos compleja. Es decir, si antes se manejaba con un “consorcio de primos” ahora la empresa se manejará con una “sociedad de hermanos”.
- ✓ **Transiciones evolutivas**: Se decide cambiar la estructura de gobierno por una más compleja. Por ejemplo, si antes gobernaba un “empresario controlador”, ahora lo hará una “sociedad de hermanos”.

Aunque claramente sea más compleja de gobernar una empresa con muchos familiares en el poder, muchas veces no es una elección que puedan hacer. De hecho, en la mayoría de las oportunidades, se ven obligados a realizar una transición evolutiva por un caso de fuerza mayor, como puede ser el retiro o la muerte del propietario. De todas formas, Gersick et al (1999) sostienen que cada vez se hace más llevadero manejar una empresa de gran magnitud debido a los cambios que se dan en la comunicación, en el transporte y a la gran expansión de los mercados.

Las transiciones no son todas iguales pero, como señalan los autores recientemente mencionados, siguen un patrón característico, el cual puede ser analizado. En todo proceso transitivo hay una cuota de incertidumbre sobre qué normas aplicar. Esta incertidumbre hace que, muchas veces, dicho proceso no sea satisfactorio.



**Gráfico 4: Períodos de transición en la evolución propietaria (Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn, 1997: 20)**

Cada transición se caracteriza por tener fases claramente marcadas. El análisis de cada fase resulta fundamental para comprender los conflictos que se pueden generar:

1. **Presiones evolutivas**: Se acumulan continuamente las presiones evolutivas, las cuales sugieren que es necesario un cambio. Normalmente, las empresas familiares resisten al cambio el máximo tiempo posible.

Pueden ser:

- a. *Presiones temporales*: envejecimiento o cambios psicológicos o familiares.
- b. *Presiones del entorno*: cambio económico o político.

2. **El detonante**: Es el hecho que pone en marcha la transición en la empresa.

Pueden ser:

- a. *Detonantes temporales*: la cercanía de la edad obligatoria de jubilación o fechas establecidas legalmente.
- b. *Detonantes del entorno*: acontecimientos económicos/políticos o incidentes imprevistos como una enfermedad o una pelea seria.

3. **Desenganche**: Reconocimiento de que la vieja estructura está llegando a su fin y que debe encontrarse una nueva. A menudo, el desenganche se confecciona estableciendo una fecha pública de transición. Por ejemplo, una fecha en la que se traspasarán las acciones o fecha en la que se retirará de la empresa familiar el fundador.

4. **Explorar alternativas**: Este es el trabajo más crítico de la transición. Implica evaluar diferentes formas para la nueva estructura de propiedad y medir su viabilidad (Gersick et al, 1999).

5. **Elección**: Se debe elegir una alternativa y dejar las otras de lado.

6. **Compromiso con la nueva estructura**: La empresa se declara formalmente preparada para operar de una manera diferente a como lo venía realizando hasta el momento. Entonces, hay que implementar los cambios de estructura y ayudar o pedir al entorno a que opere con el nuevo sistema.

El hecho de que toda transición deba pasar por estas dificultosas tareas hace que se generen una gran cantidad de conflictos y tensiones en el proceso. Algunos de ellos son:

- ***Integrar todas las partes***: El líder debe lograr enfocar a los grupos de interés claves en realizar la evolución a largo plazo. Muchas veces esto no funciona porque las personas

implicadas en el procedimiento, no piensan que sea algo beneficioso para ellos o para la empresa. De esta manera, se volverán un “palo en la rueda” tratando de destruir el plan de evolución. Y resulta muy difícil lograr una exitosa transición si todas las personas no coinciden en que es lo mejor para la empresa, porque no van a estar realmente dispuestos a hacer el esfuerzo de adoptar la nueva estructura.

- ***La transición no es garantía de mejora:*** La evolución no garantiza un mejor rendimiento de la empresa. Debido a esto, la gente se vuelve ansiosa cuando la opción que eligieron no resulta la más conveniente. En adición, muchas veces se opta por cambiar lo anteriormente seleccionado al ver que no funciona apenas se implementó, sin dedicarle el suficiente tiempo de análisis. Esto podría convertirse en un gran problema ya que es un paso vital para la correcta implementación de un proceso transitorio.
- ***Reconocer el punto justo de partida:*** Los líderes tienen que ser sumamente hábiles para reconocer cuando es el momento indicado para abandonar el proceso de transición que se inició hace un tiempo y enfocarse por completo en la nueva estructura. Las consecuencias de comunicar el cambio antes de tiempo pueden llegar a ser desastrosas para las personas relacionadas a la firma ya que pueden confundir sus intereses, haciendo que se produzcan malentendidos y oposición en los puntos de vista adoptados.

## **2.4 Atributos Ambivalentes**

Luego de haber explicado las principales ventajas y desventajas de las empresas familiares y las posibles superposiciones de roles que se pueden dar en ellas, se introducirán una serie de atributos ambivalentes exclusivos de este tipo de empresas, desarrollados en un artículo por Renato Taguiri y John Davis (1996).

Dichos atributos ambivalentes son inherentes y únicos a las empresas familiares y, a su vez, son originadores de ventajas y desventajas para las mismas. Cabe señalar que estos proceden directamente de la superposición de pertenecer a la familia, a la propiedad y a la gestión empresarial.

Por lo general, cuando se piensa en uno de estos atributos, se lo suele señalar como un aspecto positivo de la empresa familiar, sin embargo estos suelen dañar más de lo que se imagina. A

continuación se enunciará y se explicará qué provocan en la firma familiar algunos de los atributos mencionados por los autores:

- **Roles Simultáneos**: Existen gracias a que los miembros de una empresa pueden pertenecer a tres ámbitos distintos: familia, propiedad y gestión.
  - ***Ventajas***: gran rapidez y eficacia para la toma de decisiones y lealtad tanto a la familia como a la empresa.
  - ***Desventajas***: Al mezclarse las normas de la familia con las de la empresa, se genera una pérdida de objetividad.
- **Identidad Compartida**: Los familiares que trabajan juntos comparten un sentido de identidad, por ejemplo el apellido. Debido a esto, las personas no familiares suelen esperar que los familiares se comporten de determinada manera. El comportamiento de un familiar, sin importar si es bueno o malo, puede influir en la reputación de la familia y de la empresa ya que las personas suelen creer que si uno se porta de determinada manera, la familia entera hará lo mismo. Por lo tanto, la familia suele controlar exhaustivamente la conducta de sus miembros para asegurarse que actúen de modo aceptable.
  - ***Ventajas***: el fuerte control puede generar que se comprenda de manera óptima hacia donde apunta la empresa, generando un “sentimiento de misión” y una gran lealtad hacia la empresa y la familia.
  - ***Desventajas***: La fuerte y constante supervisión puede transformarse en un sofocante peso para algunos miembros. De esta manera, se pueden disuadir las nuevas ideas creativas e innovadoras debido al miedo de los familiares de pensar fuera de los límites familiares.
- **La historia en común de toda una vida**: Al haber pasado tanto tiempo de sus vidas juntos, los familiares tienen muchas experiencias compartidas, aunque cada uno puede utilizar los conocimientos del otro de una manera constructiva o destructiva. Incluso, los familiares suelen recordar los acontecimientos de manera distinta inconscientemente, por ende, son pensamientos difíciles de cambiar. Estos sentimientos intensos y simultáneos que tienen entre sí los familiares, pueden generar o mucho amor o mucho odio.
  - ***Ventajas***: pueden tener una historia de relación positiva y constructiva entre ellos, lo cual va a fomentar a que se destaquen las fortalezas entre sí y a que se complementen para tapan las falencias de cada uno. Además, la relación amorosa

que tienen puede generar una motivación inusual en ellos, lo que generará lealtad con la empresa y hará que den un “plus” en el día a día.

- **Desventajas:** pueden haber tenido una relación difícil, por lo que seguramente terminen dejando en evidencia las debilidades del otro para socavar su lugar en la empresa. También, suelen tener problemas para interpretar las acciones y palabras del otro con objetividad, ya que tienen un punto de vista hacia la otra persona que es muy difícil de cambiar.
- **Lenguaje privado:** son todas las palabras especiales, frases, expresiones y gestos que poseen un grupo reducido de familiares, luego de haber tenido tantas experiencias. Estos “lenguajes de familia” hacen posible que se genere una comunicación más eficaz.
  - **Ventajas:** los familiares pueden intercambiar información con mayor intimidad y tomar decisiones con más rapidez que dos personas externas a la familia.
  - **Desventajas:** puede ocurrir que las personas externas a la familia se sientan desinformadas y, por ende, la comunicación haya sido deformada.
- **Conocimiento íntimo:** Los miembros de la familia tienen un amplio conocimiento sobre las circunstancias bajo las que se encuentra el otro. Por ejemplo, suelen saber bajo qué presiones se encuentra, qué le alegra o enfada, cómo se encuentra físicamente, psicológicamente, etcétera. Este conocimiento se puede generar porque un familiar le contó explícitamente al otro cómo estaba, porque lo descifran a través de su lenguaje privado o porque un tercer familiar le puede contar a uno como está el otro.
  - **Ventajas:** un vasto conocimiento del otro puede ayudar a madurar las relaciones entre dos familiares o a mejorar las decisiones empresariales al entender en qué situación se encuentra cada uno.
  - **Desventajas:** al tener tan poca intimidad, los familiares pueden sentirse ampliamente observados, hasta llegar al punto de sentirse como “adentro de una pecera”.

Como mencionan ambos autores, los atributos ambivalentes no pueden ser suprimidos de la realidad de las empresas familiares dado que surgen del inevitable solapamiento de roles de sus propietarios. Entonces, el reto de las empresas familiares se sitúa en lograr gestionar de la mejor manera posible estas características inherentes, para poder maximizar las consecuencias positivas y minimizar las negativas.

### **3. Conflictos**

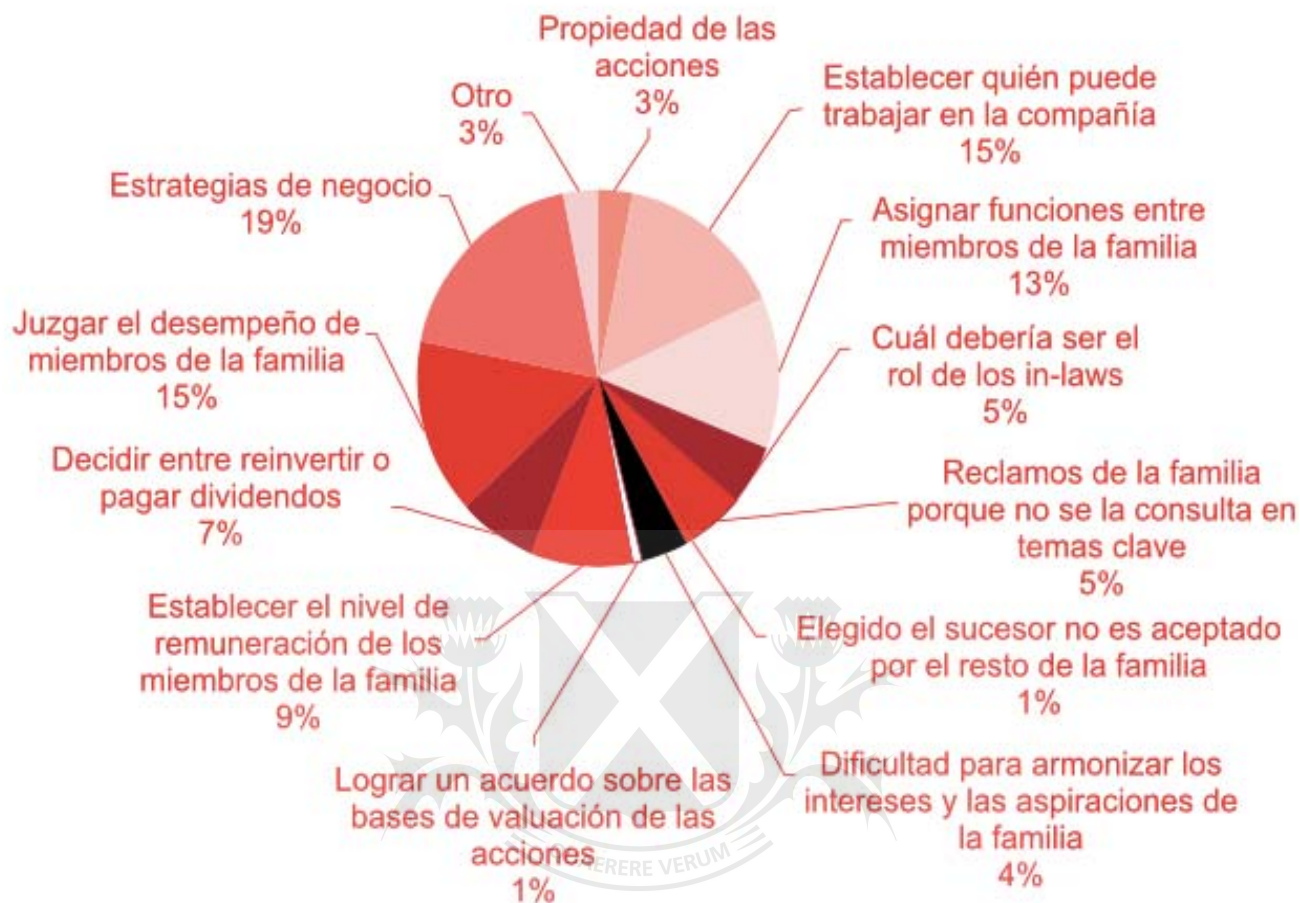
A lo largo de este trabajo, se entenderá al conflicto como un *desacuerdo en cuanto a la asignación de recursos escasos o un choque entre metas, estatus, valores, percepciones o personalidades*” (Freeman, 1996: 590).

En la investigación realizada por PWC (2007) sobre las empresas familiares, se estableció que los conflictos se generan por diferentes percepciones que tienen los familiares. Esto significa que los supuestos y expectativas de algunos miembros de la familia difieren de los del resto y hacen que choquen entre ellos. Dichas diferencias de expectativas se traducen en dificultades para acordar una política de toma de decisiones.

De todas maneras, no hay que evaluar a la toma de decisiones desde el plano empresarial únicamente. Todas las medidas que se adopten en una empresa familiar hay que mirarlas, también, desde un plano familiar. Esto sucede porque existen discrepancias a la hora de tomar decisiones empresariales generadas por las distintas opiniones de cada individuo sobre la realidad empresarial; pero también, como vimos recientemente, las personas tienen una historia de expectativas, sentimientos, presunciones y deseos que arrastran desde el pasado, las cuales hacen que tengan más afinidad con algunos familiares y menos con otros (Gesualdi, 2003).

Según el estudio anteriormente mencionado de PWC (2007), los motivos que generan conflictos en empresas familiares son los siguientes:





Universidad de

**Gráfico 5: Causas que generan conflictos en Empresas Familiares (PWC: 2007, 38)**

A pesar de que en el gráfico se mencionen diversos y específicos problemas que tienen las organizaciones familiares, existen dos grandes categorías bajo las que se pueden clasificar a la mayoría de estos problemas: comunicación y sucesión.

Dentro del área de la **comunicación** pueden ubicarse los siguientes conflictos:

- Decidir entre reinvertir o pagar dividendos (7%).
- Establecer el nivel de reumuneración de los miembros de la familia (9%).
- Lograr un acuerdo sobre las bases de valuación de las acciones (1%).
- Dificultad para armonizar los intereses y las aspiraciones de la familia (4%).
- Reclamos de la familia porque no se la consulta en temas clave (5%).
- Cual debería ser el rol de los in-laws (5%).

31%



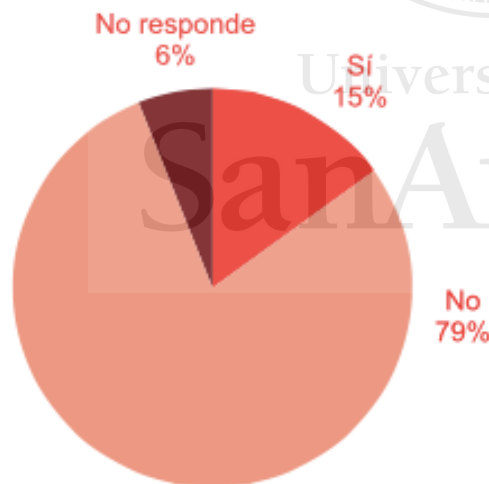
Dentro del área de la **sucesión** pueden ubicarse los siguientes conflictos:

- Establecer quién puede trabajar en la empresa (15%).
- Asignar funciones entre los miembros de la familia (13%).
- Elegido el sucesor no es aceptado por el resto de la familia (1%).

} 29%

Entonces, entre ambas categorías estarían incluidos el 60% de los conflictos que se generan en una empresa familiar, cifra más que relevante. En otras palabras, de cada 10 conflictos que ocurren en las firmas familiares, 6 son por problemas en la comunicación o en la sucesión. Resulta sumamente importante poder comprender qué conflictos comunicacionales y sucesorios se generan en las empresas familiares, ya que permitiría comprenderlas en profundidad y, de esta manera, poder brindar posibles soluciones.

Además, en el mismo estudio presentado por PWC (2007), se indica que el 79% de las empresas no disponen de métodos para resolver los conflictos ni tampoco cuentan con procedimientos para evitar disputas entre los miembros de la familia y su relación con los negocios.



**Gráfico 6: Existencia de mecanismos para resolver conflictos (PWC: 2007, 38).**

Las consecuencias de estos conflictos pueden perjudicar al negocio, haciendo que se reduzca el valor de la empresa y generando malentendidos que pueden derivar en que se tomen decisiones

desfavorables para el desempeño de la firma. Entonces, para comprender la problemática fundamental de las empresas familiares, a continuación se desarrollarán los conflictos relacionados a la **comunicación** y a la **sucesión**.

### **3.1 Comunicación**

Para poder analizar a la comunicación dentro de las empresas familiares, primero hace falta definirla: es aquel transcurso del cual *“un individuo emisor traduce un hecho, un concepto o un sentimiento en un mensaje que dirige, a través del canal que considera más apropiado, a otro individuo receptor, con la intención de que este último pueda tomar conocimiento del hecho, concepto o sentimiento inicialmente expresado por el emisor”* (Eldin, 1998: 26, citado por Gesualdi, 2003: 10).

Como menciona Leach (1993), la comunicación directa entre dos miembros de la familia es imprescindible a fin de limitar los conflictos dentro de la organización. Sin embargo, también resulta esencial la fluida, sincera y correcta comunicación con las personas no pertenecientes a la familia.

El mismo autor señala que las empresas familiares se caracterizan por tener una escasa comunicación apropiada. Esto suele suceder porque hay una gran dosis de afecto por un lado y de respeto mutuo por el otro. A veces son tan fuertes estos dos sentimientos que impiden a los individuos a expresar lo que realmente sienten (Leach, 1993). Por ejemplo, hay falta de sinceridad con las personas que se quiere mucho ya que resulta difícil remarcarles sus defectos, por ejemplo la situación en la que un hijo debe corregir al padre o viceversa. A su vez, en relaciones en las que no hay tanta confianza, como puede llegar a ser la que tiene un empleado no familiar con el fundador de la empresa, el empleado no le remarcará al dueño de la empresa que es hora de actualizar los sistemas de información de la firma.

Entonces, estos obstáculos para generar una comunicación exitosa en la empresa familiar, pueden generar situaciones confusas, en las cuales no se sepa hacia dónde dirigirse.

### ***Comunicación exitosa***

Gesualdi (2003) establece que la única prueba de un buen acto de comunicación es la comprensión del mensaje que se quiere entregar. Sin embargo, muchas veces lo que nosotros esperamos transmitir no es lo que entiende la otra persona, debido a que cada uno les da sus propios sentidos a las palabras. Entonces, el papel del receptor es decisivo, ya que él mismo construye su propio mensaje.

También, Jaffe (1994) agrega que una comunicación es exitosa cuando hay una buena relación entre las personas que interactúan. Y en una buena relación tiene que existir el respeto mutuo, tomar el tiempo necesario para escuchar y aprender, aceptar al otro tal como es y darle más importancia a la relación que tienen entre sí que a cualquier problema específico.

La relación entre las personas es fundamental porque, muchas veces cuando los empresarios dicen que no logran establecer una comunicación exitosa en su firma familiar, lo que generalmente quieren decir es que tienen dificultades para conseguir que el otro miembro haga lo que ellos quieren. Por lo general, ellos quieren comunicarles a sus empleados que tienen que hacer tal cosa. Entonces, la comunicación se vuelve más una relación de control sobre la otra persona. Es decir, lo único que pretenden es que el otro se siente y escuche lo que su jefe tiene para decir y que después lo haga (Jaffe, 1994).

Como dice el autor recientemente citado, el verdadero problema de comunicación en las empresas familiares es la dificultad de los emisores del mensaje para hacerse oír. Muchas veces, esto sucede porque, al haber convivido tanto tiempo, juntos, dejan de escucharse, pensando que ya conocen al otro y saben lo que quieren.

A continuación se enunciarán algunos mitos propuestos por Jaffe (1994) que suelen impedir que la comunicación sea exitosa:

- ***“Puesto que él o ella no van a cambiar, no hay nada que se pueda hacer”***: Este es probablemente el principal obstáculo. Se le atribuye la culpa al otro y no a quienes corresponde, es decir al emisor y al receptor, ya que muchas veces la culpa recae en uno mismo. De esta forma, se pierden las oportunidades de encontrar nuevos caminos para resolver problemas.

- **“Él o ella simplemente no se preocupan, o no quieren hacer nada”**: Se suele pensar de esta manera cuando no se logra que el receptor haga lo que el emisor quiere. Esto suele suceder porque se piensa que el receptor conoce todos los deseos y voluntades del emisor, cuando generalmente no es así. Entonces, lo que habría que hacer es exponer de manera más clara el mensaje y averiguar cual es la posición del otro.
- **“El conflicto es falso y dañino si los miembros de la familia se quieren”**: No siempre estamos de acuerdo con las personas que amamos. Es más, no solemos tener conflictos con las personas que no nos importan, sino que solemos chocar más con las personas más cercanas. La negativa a reconocer un conflicto no hace que este desaparezca, sino que siga creciendo a escondidas para que cuando finalmente estalle, no haya vuelta atrás.
- **“Los sentimientos no tienen cabida en las relaciones comerciales”**: Mucha gente cree esto, mientras que todas las relaciones que mantienen se basan en el amor, cariño y respeto. Además, cada conflicto que surge en una empresa familiar, tiene un componente emocional que es preciso tener en cuenta junto con el problema que se discute.

Estos mitos generan confusión y hacen que la comunicación en la empresa esté compuesta por múltiples malentendidos que no permitan generar resultados exitosos. A su vez, el autor toma lo que señalan Jordan y Margaret Paul, quienes establecen tres formas contraproducentes de responder ante desacuerdos:

- **Controlar o coaccionar al otro**: La utilización de la amenaza como medio para conseguir que el otro haga lo que uno quiere. Por ejemplo, los padres pueden amenazar al hijo con desheredarlo si no hace lo que le ordena o un hijo puede amenazar al padre con irse de la compañía si no se hace lo que él quiere. Generalmente, estas amenazas no suelen ser cumplidas, así que las personas pierden credibilidad. Además, la gente que es coaccionada, generalmente se siente “huérfana de afectos” y menos dispuesta a compartir información.
- **Refugiarse en la apatía**: Darse por vencido disminuye la autoestima de las personas e implica admitir que uno no tiene la capacidad de influir en la otra persona en absoluto. Esta situación puede tener drásticas consecuencias, ya que las personas pueden perder toda la emoción y energía que les permite llegar a un acuerdo, debido a lo desmoralizadas que están.

- **Manipulación indirecta**: Cuando uno no puede conseguir lo que desea a través de los métodos convencionales, se intenta manipular a la gente de manera indirecta, para que lo haga. Esto no es recomendable en relaciones amorosas y afectivas, como las que existen en las empresas familiares, ya que genera muchos costos intangibles que a largo plazo terminan arruinando la relación o, incluso, el desempeño de la empresa.

Todas estas formas de actuar ante conflictos son perjudiciales para el desempeño de la firma y para la relación amorosa de los familiares. No solamente se evita la comunicación entre las personas, sino que se suele lograr un distanciamiento notable entre ellas. De esta manera, los conflictos generados en las empresas familiares adquieren dimensiones desproporcionadas debido a las respuestas ineficaces y contraproducentes que se emplean.

La gente acostumbra a minimizar a los problemas comunicacionales, ya que parecen fáciles de solucionar. Sin embargo, existen cientos de ejemplos de empresas familiares que se hundieron por estos. Jaffe (1994) dice que el mayor problema en las organizaciones familiares es que las personas no tienen que resolver los problemas inmediatos de la empresa únicamente, sino que traen consigo toda una historia de expectativas, presunciones, heridas y deseos insatisfechos que tienen escondidos en lo profundo, los cuales estallan en algún momento e inician un conflicto.

Estos problemas se relacionan con la relación dual que se da en toda empresa familiar, la cual es considerada por el autor como el desencadenante principal de todos los conflictos comunicacionales.

A continuación, se profundizará un poco más sobre el concepto de “sistema dual” para poder entender de mejor manera por qué se generan los conflictos comunicacionales.

### 3.1.1 Sistema Dual

El sistema dual que se generan en las empresas familiares, por la cercanía entre el ámbito familiar y el empresarial, produce que se genere un solapamiento de roles. Según Perkins (2011, 76), el solapamiento de roles es “*esa zona en la que los temas de la empresa irrumpen en la vida familiar, o viceversa*”. Los temas de ambas organizaciones suelen interferir entre sí debido a las diferentes temáticas y fines que le son propios.

Leach (1993) caracteriza a ambos sistemas de la siguiente manera: El sistema familiar es emocional ya que está compuesto por miembros vinculados por profundos lazos afectivos que pueden ser positivos o negativos. Este, se caracteriza por ser introvertido y cultivar la lealtad, la protección y la educación de sus miembros. Además, suele existir una estructura conservadora que actúa para minimizar el cambio y mantener el equilibrio de los familiares.

En cambio, el sistema empresarial se basa en el cumplimiento de tareas, agregando presión y exigiendo resultados. Esto significa que existen múltiples relaciones contractuales, donde el personal accede a trabajar a cambio de una remuneración convenida.

Como se puede apreciar, las metas que persiguen ambos sistemas no son las mismas. Por ende, las personas tienen que manejar dos tipos de relaciones entre sí y muchas veces no pueden hacerlo exitosamente. Por ejemplo, Lea (1993) señala que los familiares suelen relacionarse entre sí de un modo que no es el más apropiado para los negocios: comportamientos que solamente hubieran terminado en un “encogimiento de hombros” si se dan durante la comida familiar, pueden ser intolerables alrededor de la mesa de reuniones del directorio. Es muy común en las firmas familiares encontrar situaciones en las que no se reconoce la delgada línea que establece el límite de lo permitido. Dos hermanos pueden ser muy apegados y tener mucha confianza entre ellos, pero durante una reunión con clientes, no pueden comportarse de la misma manera que en su casa.

Al ser simultáneamente padre, gerente, principal accionista o director general de la empresa, se genera un solapamiento de roles que puede hacer que las personas empiecen a gobernar la firma con los valores familiares por sobre los empresariales (Amat, 1998). Esto agrava los problemas cotidianos de la empresa.

Jaffe (1994) propone cuatro conflictos que ocurren en las empresas familiares debido a los problemas de comunicación

1. **Violación del sentido de equidad o justicia:** Toda la gente crece y se desarrolla con un sentido de lo que es equitativo y de lo que debe esperarse de la familia y de la empresa. Por ejemplo, una costumbre en todas las empresas familiares es tratar a todos los familiares por igual, brindándoles las mismas oportunidades, seguridad, autoridad dentro de la empresa y premiándolos a todos por igual. Sin embargo, cuando un familiar es más productivo que otro para la empresa, le corresponde una distinción. Por ejemplo, si una

empresa familiar que es manejada por el hermano mayor multiplica varias veces las utilidades en un año, significa que el hombre ha administrado exitosamente a la firma. Entonces, los padres (accionistas) pueden querer recompensar al hijo otorgándole un porcentaje adicional de acciones de la empresa. Aquí es cuando el conflicto comienza con los otros hijos, ya que solían tener el mismo porcentaje de acciones todos y ahora uno de ellos está en una mejor posición. Este ejemplo es uno de los tantos que ocurren diariamente en las empresas familiares. Por lo tanto, se puede decir que muchos de los conflictos que surgen en estas, provienen de las dudas respecto de las nociones de la equidad familiar.

2. **Falta de reconocimiento**: este conflicto surge cuando una persona siente que su aporte, su capacidad o su talento pasan inadvertidos para los demás. Muchas veces esto sucede en las relaciones con los padres, a quienes les resulta muy difícil contemplar el potencial de sus hijos y los méritos de su trabajo. Ellos pueden recompensar indebidamente al hijo, estableciendo su salario por debajo de lo que debería ganar, por ejemplo. Además, puede haber una falta de reconocimiento en el ámbito familiar por parte de los familiares, motivo por el cual el hijo guarde rencor en su interior y decida incorporarlo a la empresa familiar, lo cual generaría grandes conflictos. A su vez, los empleados no familiares también suelen sentir que no se les reconoce su trabajo. Muchas veces, la familia con el afán de privilegiar a la familia por sobre todas las cosas, les cuesta premiar a un empleado no familiar por su trabajo hecho. Esto genera sentimientos negativos de los empleados, los cuales son transmitidos al ámbito laboral y entorpecen cualquier relación.
3. **Sentimiento de impotencia**: se genera cuando las personas sienten que no tienen ninguna repercusión sobre los otros miembros de la familia y, por lo tanto, sus ideas y opiniones no son tenidas en cuenta. Por ejemplo, una persona puede ser un trabajador ejemplar, pero su rol de hermano menor que cumple en la familia no permite que sea reconocido por el resto de las personas como debería ser, ya que en la familia es visto como “el hermano menor irresponsable”. Esto puede generar dos actos por parte del hijo: esforzarse más en el trabajo sin obtener resultados o darse por vencido. En este caso, junto a él mueren sus valiosas ideas que pudieron haber enriquecido a la empresa familiar, ayudándola a maximizar sus beneficios.



4. **Confusión de los roles familiares y empresariales**: ocurre cuando los miembros de la familia hablan entre sí sin tener plena conciencia del rol que representan y, por ende, suelen transferir los roles familiares a la empresa.

Estos tipos de conflictos son muy dañinos para la empresa familiar y podrían ser evitables si se establecieran claras “reglas de juego” en donde se especifique lo que se pretende obtener de cada uno y las formas adecuadas para llegar a dichos resultados.

### 3.1.2 Relación padre-hijo y entre hermanos

Estas relaciones son sumamente relevantes a la hora de analizar a las empresas familiares ya que existen en la gran mayoría de ellas. Leach (1993) indica que estas relaciones son los dos tipos de conflictos familiares que más afectan a estas empresas.

Para poder comprender mejor ambas relaciones, se hará un análisis de cada una:

#### ***Relación padre-hijo***

Como se menciona en un artículo publicado por Price Waterhouse Coopers (2014), los hijos han crecido en una generación distinta a la de los padres, por lo que tienen diferentes prioridades que los hacen apuntar hacia distintos lados.

Se puede decir que los padres tienen tres necesidades: de control, de reconocimiento y de satisfacer con los hijos lo que no pudieron hacer ellos mismos cuando eran jóvenes. En cambio, los hijos tienen tres objetivos que no se asemejan a los del padre: de autonomía para desarrollarse como persona, de protección y de reconocimiento de su padre (Amat, 1998).

Muchas veces, estos intereses se entrecruzan y ocasionan conflictos dentro de la empresa. A continuación, se detallarán los conflictos más importantes que suelen darse en esta relación y las causas que los generan:

- **Estilo de trabajo del fundador**: Por lo general, el padre está acostumbrado a ser el jefe tanto de la familia como de la empresa. Debido a esto, suele decidir qué hacer en base a lo que piensa que es mejor, sin dar explicaciones a nadie (Jaffe, 1994). Al sentir que la empresa es el emblema que representa todo lo que ellos son, la interpretan como una extensión de sí mismos. Por ende, suelen utilizar a las personas que trabajan en ella como



simples instrumentos para lograr lo que ellos quieren. Al sentir que son los únicos que saben cómo manejar la empresa, tienen grandes dificultades para delegar responsabilidades. Por ejemplo, conscientemente quieren que los hijos se involucren en la firma porque planean transferirles gradualmente todas sus responsabilidades. Pero subconscientemente, necesitan probar que ellos son más fuertes que los hijos porque sino serían desplazados del centro de poder (Leach, 1993). Entonces los padres actúan de una manera arbitraria y muchas veces inexplicable, diciendo algo y haciendo lo contrario y sobreponiendo las necesidades personales de bienestar por sobre las de sus hijos.

- **Falta de claridad:** Frecuentemente los roles y expectativas de cada uno dentro de la empresa no están claros. La invitación del padre al hijo para que se una a la empresa puede ser muy concreta, pero la teoría es diferente a la práctica (Jaffe, 1994). Muchas veces, los hijos no tienen muchas tareas para llevar a cabo por la negativa del padre a delegarles responsabilidades. Por ejemplo, existe una clara resistencia al retiro por parte del padre. Por más que aseguren querer que los hijos se hagan cargo de todo el negocio, les cuesta mucho dar un paso al costado. Además, los padres suelen decirles a los hijos que no deberían dejar a la empresa porque “todo eso fue creado para ellos” y les va a proporcionar muchos beneficios (Leach, 1993). Los hijos tienen una imperiosa necesidad de realizarse como individuos y poseer aquello que les están ofreciendo, pero al no poder tenerlo por la negativa del padre a ceder el control, se sienten frustrados. Esta frustración puede llevarlos a querer tomar la decisión de abandonar la empresa. Sin embargo, generalmente son catalogados por sus padres como ingratos e impacientes si lo hacen. Entonces, los hijos se enfrentan a una posición ambivalente donde no saben qué hacer.
- **Resistencia del hijo a la autoridad paternal:** Según Leach (1993), los psicólogos afirman que la resistencia, por parte de los hijos, a la autoridad paterna es algo natural en sus vidas. Debido a esto, les cuesta mucho poder aceptar ordenes que provengan de los ellos.
- **Diferentes intereses:** Mientras que los hijos buscan adquirir una identidad y cimentar una carrera, los padres tratan de ir más despacio y dejar las cosas como están (Jaffe, 1994). Al estar transcurriendo dos etapas de sus vidas muy distintas el uno del otro, las metas que tienen no son las mismas. El hijo tiene la necesidad urgente de volverse cada vez más independiente y de tener más responsabilidad, obteniendo algún puesto de jerarquía

dentro de la firma. Sin embargo, la mayoría de las veces el padre suele retrasar los cambios en la organización porque con el tiempo va perdiendo el espíritu innovador con el que creó la empresa, ya que no está dispuesto a enfrentar tantos riesgos como los que solía asumir. El hecho de que el hijo esté dispuesto a arriesgar mucho mientras que el padre busque cada vez más seguridad, genera que choquen entre ellos y se generen conflictos.

### ***Relación entre hermanos***

Como menciona Jaffe (1994), menos del 50% de las empresas de Estados Unidos tienen un solo heredero potencial, lo cual significa que en la mayoría de ellas existen dos o más potenciales sucesores familiares que aspiran a tener el puesto sin importarles que tengan que competir con sus hermanos para lograrlo. El hecho de que piensen que “todo eso puede ser de ellos” los lleva a fijar una única meta y si eso implica distanciarse del hermano o tener que enfrentarse con él, probablemente lo terminen haciendo de todas formas.

Leach (1993) enumera ciertas causas que generan rivalidad entre los hermanos. En primer lugar, el autor dice que los celos entre ellos tienen que ver con el profundo deseo de poseer el afecto exclusivo de sus padres. En segundo lugar, existe un resentimiento muy grande de los hermanos más chicos con los más grandes debido al dominio que estos ejercían sobre ellos durante la infancia, ya que tenían una mayor contextura física. A su vez, este resentimiento se incentiva por el hecho de que, por lo general, los fundadores favorecen a los hijos primogénitos al considerarlos los sucesores naturales de su mando. Esta situación enloquece a los hijos menores ya que creen que ni tienen la posibilidad de demostrar cuán capaces son, únicamente por haber nacido más tarde. Por último, el hermano más grande suele considerar a sus hermanos menos capaces que él. Debido a esto, el primogénito no confía en delegarles nada de relativa importancia y supervisa todo lo que hacen, sin dejarlos crecer con autonomía.

Sin embargo, aunque el conflicto sea entre los hermanos, muchas veces el papel que juega el padre es preponderante. Jaffe (1994) señala que estas rivalidades son “triángulos”, cuyo vértice suele ser el padre. El autor sostiene la idea diciendo que el fundador alimenta la rivalidad al generar competencias directas entre sus hijos. Por ejemplo, al comunicar que quién lo suceda en el cargo va a ser aquel que realice más méritos. Lo único que se logra con esto es desatar una

disputa constante por el control de la empresa familiar, sin importar si la relación cercana entre los hermanos se pierde en el camino.

Como se puede observar, los conflictos entre hermanos pueden ser variados y generados por diferentes causas, algunas más visibles y pertenecientes a la empresa, y otras más ocultas y ligadas con su pasado.

### **3.2 Sucesión**

Durante este trabajo, se utilizará la definición propuesta por Alderson (2011) quien enfatiza en que la sucesión es el proceso de transición de la dirección y la propiedad del negocio familiar a la siguiente generación (por lo general hijos). En la actualidad, la sucesión es uno de los fenómenos más estudiados cuando se analiza a la empresa familiar porque se trata de uno de las principales fuentes de conflicto. Como se menciono anteriormente, únicamente el 39% de las empresas familiares realizan un traspaso exitoso a la segundo generación, mientras que solamente un 15% lo hace a la tercera (Ward, 1994).

Los fundadores tienen varias opciones para elegir cuando llega el momento de abandonar su puesto: designar a un miembro de la familia, designar a un presidente interino, designar a un manager profesional, liquidar la empresa, vender en bloque o en parte o no hacer nada (Leach, 1993). Sin lugar a dudas, cada una de estas opciones tienen sus ventajas y desventajas. Sin embargo, los fundadores suelen inclinarse por dos: primero, estirar lo máximo posible el momento de su retirada al “no hacer nada” y segundo, designar a un miembro de la familia.

La resistencia a planificar el proceso sucesorio, tiene que ver con la idea del fundador de que la empresa es “*la prolongación de él mismo*” (Leach, 1993: 213). De esta manera, ellos no pueden concebir la idea de que alguien más pueda manejar la empresa. Según el estudio de PWC (2007) citado anteriormente, un 85% de los fundadores de las empresas encuestadas no tenían definido algún procedimiento de retiro o de ingreso de nuevos socios.

De todas formas, el fundador no es el único que puede resistirse a ser sucedido. La familia, los empleados y los factores ambientales pueden hacerlo también (Leach, 1993). A continuación se detallarán los principales motivos enunciados por el autor, que pueden retrasar la sucesión lo máximo posible:

- **El fundador:** tiene fuertes impedimentos psicológicos.

- Temor a la muerte: pocas personas aceptan fácilmente la idea de que van a dejar de existir físicamente en algún momento. Esto ocurre más cotidianamente en los empresarios exitosos, los cuales se caracterizan por haber logrado su éxito impulsados por un poderoso ego que los hace creer que ellos controlan su propio destino.
- Renunciar a ceder el control y el poder: se sienten cómodos en situaciones donde tienen control absoluto sobre la toma de decisiones.
- Pérdida de identidad: se asocia con el miedo de perder lo que él creó, su logro personal.
- Prejuicios contra el planeamiento: suelen ser “hacedores” más que planificadores. Creen que si llegaron hasta ese momento de esa manera, no deberían cambiarlo. Además, consideran a la planificación formal como burocrática y limitante.
- Incapacidad para elegir entre hijos: chocan los valores empresariales con los familiares. Los empresariales requerirían hacer competir a los hijos para ver quién es el más capaz, mientras que en el ámbito familiar está bien visto tratarlos con ecuanimidad y aceptarlos como son.
- Incertidumbre ante el retiro: los fundadores aman a su empresa y sustituir la ocupación diaria que invierten en ella por el vacío del retiro, no es algo que les atraiga mucho.
- Celos y rivalidades: creen que nadie puede manejar a la empresa mejor que ellos y no pretenden ver si es cierto.

- **La familia:** ejerce una serie de presiones para impedir el proceso.

- Resistencia de la esposa al cambio: ella tampoco quiere resignar los múltiples roles que le toca jugar en torno a la firma familiar.
- Los “tabúes” familiares: los principios familiares desalientan las discusiones entre padres e hijos acerca del futuro. Por ejemplo, si un hijo lo plantea, parecería que está interesado codiciosamente en su herencia más que en la salud y longevidad del padre. Además, también se tratan de evitar las discusiones sobre la posible muerte del padre, debido al dolor que esto puede representar.

**- El empleado y los factores ambientales:**

- Relación de los trabajadores con el fundador: muchos empleados con antigüedad en la empresa, tienen una estrecha relación personal con el fundador. Esto les permite tener ventajas sustanciales en comparación con los otros trabajadores. El traspaso del control a un novato significaría la pérdida de ciertos beneficios.
- Resistencia de clientes: muchos clientes tienen una afinidad con el fundador y deciden comprarles a la empresa básicamente por la amistad y la confianza que tienen con él.

Todas estas razones atentan contra el fundador a la hora de planificar el proceso de sucesión. Sin embargo, tarde o temprano el mando debe ser entregado a los sucesores. Por ende, la sucesión suele realizarse de manera repentina (por muerte o enfermedad del fundador), en lugar de hacerla de manera gradual y organizada.

Las pocas veces que los fundadores deciden realizar una planificada sucesión, suelen cometer el error de elegir al sucesor a imagen y semejanza suya (Leach, 1993). Entonces, en lugar de generar un proceso de cambio positivo, en el cual se introducirían nuevas ideas que ayuden a enriquecer a la empresa, se adopta un plan de “clonación”. Esto sucede porque, en la mayoría de las oportunidades, el fundador es quien elige al sucesor en lugar de un grupo de gente imparcial y calificada para hacerlo.

Lógicamente, a la hora de elegir al sucesor, la primera opción es siempre el hijo mayor. Esto no es algo malo, siempre y cuando esté capacitado para dirigir a la empresa. El problema surge cuando los padres eligen al primogénito únicamente por llevar su apellido. Aquí se genera el problema de nepotismo, el cual será analizado más adelante.

Para poder comprender mejor los conflictos generados en el proceso de sucesión, se hará una división entre las siguientes etapas: **pre-sucesión**, **convivencia** y **retirada**.

### 3.2.1 Pre-sucesión

Durante la etapa previa a la incorporación del sucesor, pueden surgir algunos conflictos. Amat (1998) propone cuatro temas críticos:

- **La formación de los hijos:** para que se puedan incorporar a la empresa familiar y dirigirla de la mejor manera, es necesario haber educado anteriormente a los hijos con los valores de sacrificio, esfuerzo, ahorro, humildad y modestia. De esta manera, ellos van a poder apreciar la oportunidad que tienen y van a esforzarse para lograr un buen rendimiento de la firma, al igual que lo hizo su padre en sus comienzos.
- **La relación entre padres e hijos:** como se mencionó anteriormente, esta relación es de gran importancia en el desempeño de la empresa porque suelen existir diferencias sustanciales entre las necesidades del padre y las del hijo. Si no se logra realizar un consenso entre lo que ambos quieren, sus problemas pueden llegar a repercutir en la empresa.
- **La relación entre la familia y la empresa:** aquí el papel de la madre es especialmente importante. Ella es muy influyente en la educación de sus hijos y en el desarrollo de los sentimientos positivos hacia la empresa. Por ejemplo, si ella está constantemente quejándose de que la empresa le quita mucho tiempo a su esposo para pasar con su familia, el hijo verá a la firma como a un enemigo.
- **Las experiencias iniciales de los hijos con la empresa familiar:** es habitual que los hijos hagan trabajos de verano en la empresa. Sin embargo, no siempre es positivo esto, ya que la no delegación de tareas o la delegación de tareas monótonas, poco relevantes o aburridas pueden hacer que tenga malas expectativas sobre la firma. Las experiencias negativas provocan un sentimiento de frustración en ellos.

Antes de que el hijo se involucre con la empresa familiar, los errores que se pueden cometer tienen que ver, mayormente, con proporcionarle una mala imagen de la empresa. Si esto ocurre, el primogénito puede decidir no entrar a la empresa, generando conflictos con el padre o entrar de todas maneras y gestionarla con rencor o sin ganas. Al manejar a la empresa sin amor propio, el sacrificio y esfuerzo que harán los hijos no serán los mismos que le permitieron a su padre crear una empresa exitosa.

### 3.2.2 Convivencia

Esta etapa es iniciada cuando el sucesor es elegido como tal y decide ingresar a la compañía. A veces asume la dirección como único líder y otras veces comparte el poder con el fundador. Sin lugar a dudas, durante esta etapa se generan la mayor cantidad de conflictos.

El principal problema que puede aparecer aquí es el **nepotismo**, lo cual significa que se le otorgan puestos de trabajo a personas, únicamente por el vínculo emocional que los une con el fundador de la empresa. Este problema es muy recurrente en cada empresa familiar y suele traer grandes dificultades en cuanto al desempeño de la firma y al comportamiento de los empleados no familiares. No es casualidad que el sucesor suela ser miembro de la familia en un 74% de los casos en empresas argentinas (PWC, 2007). Amat (1998) dice que las razones para dejar la continuidad de la empresa familiar en manos de la familia son las siguientes:

- Ofrecer a los hijos una oportunidad para independizarse y controlar su futuro siendo autónomos y permitiéndoles que tengan un crecimiento personal.
- Conservar la herencia al crear algo que permanezca en el tiempo.
- Mantener unida a la familia al permitir que trabajen juntos sus integrantes.
- Garantizar la seguridad económica familiar al crear ventajas económicas y riqueza.
- Asegurarse proyectos personales e ingresos tras su retirada.

Sin embargo, mientras no se delegue la responsabilidad al más capaz para desempeñarse en el puesto, el mensaje que se les da a los otros trabajadores es frustrante. Muchos de ellos recurren a suprimir el esfuerzo que le dedicaban a la empresa ya que saben que por más que destinen extensas horas al trabajo, y por más de que sean muy capaces para dirigir la empresa, el puesto va a ser otorgado al hijo del jefe, únicamente por su vínculo familiar. En otras palabras, sienten que su talento o esfuerzo pasan desapercibidos ante los ojos de sus jefes y, por ende, perciben una falta de equidad en la empresa.

Además de los desincentivos que se logran generar en los empleados no familiares, al adjudicarle el manejo de la empresa a alguien que no es sumamente capaz, se puede comprometer el futuro de la misma. Esto sucede porque el director es normalmente el factor determinante del éxito o fracaso de una empresa familiar (Neubauer y Lank, 2003). Entonces, hay que evitar seleccionar al



sucesor basándose en la afinidad que existe con él. El escenario ideal es otorgarles la prioridad a familiares a entrar a la empresa, pero que demuestren su capacidad.

Otro conflicto que suele generarse en este período es la carga que tienen los hijos al ser elegidos como sucesores. Una vez que asumen la dirección, se los compara constantemente con la labor que hacían sus padres y esto puede jugarles muy en contra, adjudicándoles una gran presión con la cual, quizás, no puedan operar de la mejor manera. *“El hecho de llevar el apellido de la familia no basta para impartir credibilidad e indica que muchos jóvenes creen que ello incluso podría convertirse en una desventaja”* (PWC, 2014). Una encuesta realizada por la misma empresa, menciona que el 88% de los hijos que asumen la dirección de su empresa familiar dicen que tienen que trabajar aún más que otros para demostrar que son capaces de realizar el trabajo. La posición ante la que se encuentran los hijos no es muy prometedora ya que si fracasan en desempeñarse como su padre lo ha hecho, la gente va a decir que son un fracaso. Pero si la empresa crece exitosamente con su gestión, dirán que les fue todo servido en bandeja (Jaffe, 1994).

Durante el período en el que el sucesor y el fundador de la empresa trabajen juntos, es muy probable que se generen tensiones en base a cual de los dos hace determinada tarea. Por lo general, cuando el sucesor entra a la empresa, sus funciones y las del fundador suelen estar poco definidas. Lo que genera superposiciones o vacíos en donde no se sabe cual de los dos debe ocuparse de qué tema. Ante esta situación, los empleados no familiares se sienten confundidos y creen que están ante una anarquía. Incluso, al no tener una responsabilidad concreta, al sucesor se le dificulta el aprendizaje en la empresa (Jaffe, 1994).

Con el correr del tiempo, el sucesor comienza a tomar decisiones más importantes dentro de la empresa, lo cual desata una batalla con el fundador que ve amenazado el puesto de líder en la firma. Estas tensiones que existen entre ambos, son producto de las diferentes metas que tiene cada uno: uno quiere crecer y consolidarse en la empresa para poder implementar cambios que ayuden a mejorar su desempeño (sucesor), mientras que el otro opta por hacer la menor cantidad posible de cambios para poder seguir controlando la empresa de la misma forma que lo hizo toda su vida (fundador).

Por último, los empleados no familiares pueden generar conflictos en esta etapa. Por lo general, hay muchos trabajadores de gran antigüedad en la empresa, quienes han sido fieles al fundador

durante su mandato. Al haberse mantenido en la empresa durante estos años, estas personas seguramente serán directivos sumisos y permisivos, ya que el fundador se caracteriza por ser autoritario. De esta manera, dichos directivos no tendrán la personalidad adecuada como para apoyar al nuevo líder, el cual va a tener reiteradas dudas sobre qué decisiones tomar, debido a su inexperiencia en el mando de la empresa. A su vez, estos trabajadores fieles al antiguo líder, pueden sentir que su puesto en la empresa corre peligro ante el cambio de dirección, porque nuevas ideas e intereses entran en juego.

### 3.2.3 Retirada

El período en el cual el fundador se retira y deja al sucesor con el control total de la empresa familiar, puede llegar a ser conflictivo también. Como se mencionó anteriormente, la resistencia de los fundadores a abandonar su puesto suele darse en todas las organizaciones familiares y resulta agobiante para los sucesores. Por más que se expresen públicamente diciendo que quieren entregarle el mandato al sucesor, creen que su empresa no podría vivir sin él y, por ende, no quieren abandonarla. Sin embargo, cuanto más tiempo pasan en ella, más difícil les resulta abandonarla (Neubauer y Lank, 2003).

Si el fundador continúa ejerciendo influencias y dando órdenes mientras el sucesor trata de instalar nuevos métodos en la empresa, lo más probable es que se genere una división (Lea, 1993). Los justificativos más comúnmente utilizados por los fundadores a la hora de postergar su retirada son los siguientes: quedarse sin ingresos para vivir, no tener ninguna actividad para hacer, perder su status social, que los hijos hundan la empresa por no estar preparados o que sus hijos se peleen por el control de la firma (Amat, 1998).

A su vez, los hijos pueden entorpecer este período al no despegarse de su padre. Muchas veces ocurre que ellos no se sienten preparados para dirigir a la empresa por su cuenta. Entonces siguen recurriendo al padre como a un “consejero”, sin ser capaces de dar el paso de independizarse de ellos y adoptar las ideas que les son propias.

Además, a medida que pasan los años, las generaciones contemporáneas suelen caracterizarse por tener hijos a una edad más avanzada que lo hacían sus padres, lo cual genera una demora adicional en la entrega del mando empresarial (PWC, 2014). Sin embargo, este traspaso sucede

en algún momento. Cabe mencionar que la forma en la que cada fundador opta por alejarse de la empresa que él mismo fundó, es decisiva para determinar la efectividad de la siguiente generación que asumirá el manejo de la firma (Sonnenfeld, 1988).

Sonnenfeld concluyó que los fundadores tienen cuatro formas distintas de alejarse del poder de la empresa:

- **Monarcas**: procuran “morir en la posición de mando”. Solamente abandonan el puesto cuando se ven realmente forzados a hacerlo, por muerte o por algún hecho irreversible.
- **Generales**: son desalojados del poder a la fuerza, pero planean su retorno y vuelven inesperadamente para salvar a la compañía de la ineptitud que ellos creen que existe.
- **Embajadores**: abandonan su puesto sin presentar mayores dificultades. Desde su retiro actúan como consejeros o tutores.
- **Gobernadores**: interpretan su estada en la empresa como “un gobierno con plazo determinado”. Luego de retirarse, buscan otras salidas vocacionales y no mantienen mucho contacto con la empresa.

Luego de analizar el proceso sucesorio y los conflictos que suelen surgir, se puede apreciar que el mayor problema es la resistencia que existe a entregar el mando a los sucesores. El fundador es quien más se resiste al traspaso del mando, sin embargo no es el único que lo hace, ya que la familia, los empleados no familiares y los factores ambientales también lo hacen. Esta resistencia va generando conflictos a lo largo de todo el período sucesorio: en la pre-sucesión, en la convivencia y en la retirada del fundador.

## **4. Trabajo de Campo**

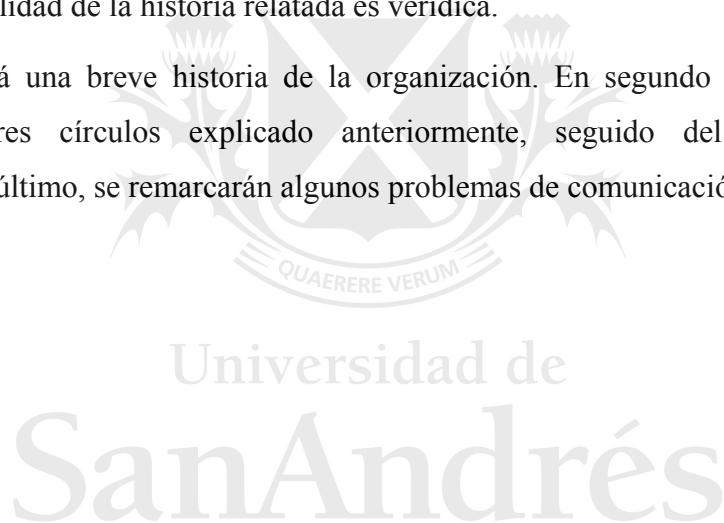
El siguiente caso de estudio se realizó con el objetivo de identificar qué conflictos pueden surgir en una empresa familiar con el transcurso de las generaciones. Para lograr esto, se decidió entrevistar a varias personas pertenecientes a distintos puestos y, de esta manera, conocer diversos puntos de vista.

Las entrevistas personales se realizaron basándose en un cuestionario predeterminado (Ver anexo), que fue utilizado como guía.

Al hablar sobre temas conflictivos, y para no exponer a ningún participante, el nombre de la empresa utilizado será ficticio, como así también los nombres de los empleados entrevistados.

Sin embargo, la totalidad de la historia relatada es verídica.

Primero se realizará una breve historia de la organización. En segundo lugar, se aplicará el estudio de los tres círculos explicado anteriormente, seguido del modelo evolutivo tridimensional. Por último, se remarcarán algunos problemas de comunicación y sucesión.



## **4.1 Historia de la empresa “Muebles Pérez”**

### ***Resumen general***

La empresa “Muebles Pérez” fue fundada el 24 de Septiembre de 1946 y desde ese momento se dedica a la fabricación y comercialización de muebles para cocinas, placards, interior de placards y vestidores . En el año 2010, la familia vendió el 100% de las acciones a una empresa multinacional de gran dimensión.

Durante el análisis del caso, se hará foco en los 64 años en los que se trató de una empresa puramente familiar. La empresa “Muebles Pérez” llegó hasta la tercera generación, momento en el cual fue vendida.

La mayor cantidad de entrevistas se realizaron con el actual CEO de la empresa (a quien llamaremos Ernesto III para diferenciarlo de su padre Ernesto II y de su abuelo Ernesto I). Él fue quien asumió el liderazgo de la empresa cuando se introdujo a la tercera generación. Y cuando vendieron la empresa, él permaneció en la misma como gerente general. También se hicieron entrevistas con su hermano Diego, con su padre Ernesto II y con empleados no familiares.

El fundador fue su abuelo (Ernesto I), el cual tuvo tres hijos: Ernesto II, Pablo y Julieta.

### ***Historia del fundador***

Ernesto I nació el 9 de febrero de 1912 en Italia. A los doce años se trasladó junto a sus padres y sus ocho hermanos a Buenos Aires, con el fin de tener un futuro mejor. El padre de Ernesto I, con el poco dinero que tenía, fundó una pequeña empresa de mosaicos. A los trece años Ernesto I comenzó a ayudar a su padre a vender mosaicos alrededor de todo el país. Generalmente se trasladaba en trenes que recorrían todo el territorio argentino, para tratar de tener el mayor crecimiento posible. Después de haber trabajado muchos años con su padre y sus hermanos, Ernesto I tomó el mando de la empresa, hasta que llegó un momento en la que no la consideró más rentable y convenció a su padre para venderla.

Con el resultado de la venta, instalaron un taller metalúrgico y comenzaron a hacer trabajos especiales en acero. Con el paso del tiempo, se especializaron en muebles de cocina y revendían piletas de cocina, las cuales compraban a fabricantes locales. Luego de algunos años, Ernesto I

decidió comprarles las acciones a sus hermanos. Con la primera crisis argentina luego de la segunda guerra mundial, una empresa multinacional que se dedicaba a la fabricación de piletas y mesadas de acero, decidió retirarse del país, vendiendo sus activos. Ernesto I aprovechó esta oportunidad y adquirió la marca. A partir de ese momento, la empresa pudo incrementar fuertemente las ventas en el mercado nacional, logrando perdurar hasta la tercera generación.

### ***Características de la empresa***

La empresa se dedica a la producción y comercialización de muebles, piletas y mesadas de cocina. Sus principales clientes son los consumidores finales, empresas constructoras y negocios que venden artículos para la vivienda. A su vez, se proveen de fábricas productoras de melamina, acero inoxidable y madera.

Los muebles de cocina fueron un producto que les permitió posicionarse de buena manera en el mercado argentino. De todas maneras, la inclusión de la nueva marca de piletas y mesadas fue fundamental para poder expandirse y brindarle al cliente todo lo que el necesita.

Ernesto II remarca que *“El valor fundamental fue estar siempre cerca del cliente, entendiendo sus necesidades y brindándoles la mejor calidad y diseño al mejor precio posible. Siempre quisimos que con un solo acercamiento del cliente, ellos pudiesen llevarse todo lo que necesitan para decorar su cocina”* (Ernesto Pérez II, entrevista personal, 2 de Septiembre de 2014). Esa es considerada, por sus propios directivos, como la mayor ventaja estratégica que posee la empresa.

A su vez, Ernesto III marca como principales valores a la honestidad con la que se trabaja diariamente, la transparencia, el trabajo en equipo, la excelente relación con clientes y proveedores y la baja rotación del personal.

Desde sus comienzos, la empresa fue líder en el mercado nacional con un market share que rondaba el 43%. A lo largo de los años, la fuerza laboral se conformó de 100 empleados aproximadamente y, a partir de 1998, se construyó una nueva planta ubicada en un terreno de 38.000 metros cuadrados, con 17.000 metros cubiertos.

### ***Conflictos en el traspaso de generaciones***

El estilo de conducción de la empresa siempre fue paternalista. Como la mayoría de las empresas familiares, era manejada por el fundador, quien era acompañado por el resto de los trabajadores, ya sean sus hijos, nietos o los empleados no familiares: “*mi abuelo era el que decía: vamos para allá y vamos de esta manera*” (Diego Pérez, entrevista personal, 19 de Octubre de 2014).

Luego de varios años en donde la gestión de la empresa fue llevada a cabo únicamente por Ernesto I, ingresaron a trabajar con él dos de sus tres hijos: Ernesto II y Pablo. Julieta nunca ingresó a la compañía. A partir de ese momento, Ernesto I pasó a cobrar un sueldo simbólico y los accionistas de la empresa pasaron a ser sus tres hijos: 35% Ernesto II, 35% Pablo, 30% Julieta.

Sus dos hijos comenzaron a sucederlo luego de que sufriera una enfermedad a los 73 años. De todas maneras, Ernesto I siguió estando en la empresa durante todo ese tiempo y, mientras que el liderazgo era compartido por sus dos hijos y él, el que tomaba las decisiones seguía siendo el fundador. Es decir, por más que tuvo que abandonar las tareas diarias de la firma, el líder seguía siendo Ernesto I hasta que falleció en el 1989. Debido a esto, su retirada fue abrupta, ya que nunca se planificó un proceso de salida en el cual se traspase el mando a sus dos hijos gradualmente.

En el año 1984, comenzó su experiencia laboral en la firma Ernesto III. Como él dice: “*gracias a Dios pude trabajar cinco años con mi abuelo, el hombre que me enseñó todo lo que sé hoy en día del negocio*” (Ernesto Pérez III, entrevista personal, 20 de Octubre de 2014).

En el momento que ingresó a la empresa, él era el nieto mayor y contaba con una gran relación con su abuelo, padre y tío. Además, cabe mencionar que es Contador Público Nacional egresado de la USAL (Universidad del Salvador) y que no realizó ninguna experiencia previa en alguna otra empresa, ya que a partir del tercer año de la universidad, comenzó a trabajar en la organización de su familia. Primero, circuló por varios sectores de la empresa para adquirir un conocimiento general y luego pasó al sector comercial.

Mientras el fundador seguía participando en la empresa, uno de los aportes más significantes que introdujo la segunda generación, fue la contratación de vendedores dedicados a visitar clientes y representantes en el interior del país, algo poco normal para la época. Ernesto II cuenta que a su padre le costó mucho aceptar la inclusión de los vendedores. Él decía que no entendía que la



empresa tenga que ir a visitar a sus clientes, cuando ellos eran líderes absolutos en el mercado y los consumidores iban directamente a buscarlos a ellos. Incluso, él recuerda a su padre indicarle que en lugar de visitar a un cliente, convenía realizar llamados desde la oficina porque se podían hacer muchos en el mismo tiempo en el que se hacía una visita.

Además, el fundador creía que los vendedores siempre estaban del lado del cliente y que no iban a “ponerse la camiseta” de la empresa. Según Ernesto II, otro asunto que le costaba entender a su padre era que debían participar de exposiciones, exhibiendo sus nuevos productos.

Luego, el mercado comenzó a tender hacia la comodidad de los clientes y la competencia se incrementó, así que los “showrooms” fueron indispensables para que el éxito de la empresa se siguiera sosteniendo. Ernesto II recuerda lo siguiente: *“el momento en el que mi padre aceptó la participación en las exposiciones fue cuando nuestro “stand” estuvo repleto de clientes mirando nuestros nuevos productos y pidiéndonos cotización para la remodelación de sus cocinas”* (Ernesto Pérez II, entrevista personal, 2 de Septiembre de 2014). A partir de ese momento, la resistencia que ejercía el fundador para no participar de las exposiciones comenzó a disminuir y entendió que podía empezar a ser una ventaja estratégica.

En los primeros pasos de Ernesto III en la empresa, él compartía la gestión con Ernesto I que estaba presente en todas las áreas de la empresa teniendo la última palabra (hasta que tuvo que dar un paso al costado de manera forzada), Ernesto II que se encargaba de las finanzas y de la producción junto a un primo del fundador y Pablo que se dedicaba al área comercial. Sin embargo, la figura de Ernesto III fue creciendo rápidamente, hasta ocuparse del área comercial junto a su tío, momento en el cual también ingresó Diego (hermano de Ernesto III) a la compañía para ocuparse de nuevos desarrollos.

Cabe mencionar que Ernesto III siempre fue el sucesor natural de la tercera generación, ya que era el mayor de once primos y el primero en entrar a trabajar en la empresa. Y además, él remarca que *“llevaba en la sangre el negocio, gracias a todo lo que aprendí de escuchar a mi padre y tío interactuar con mi abuelo, los cinco años en que coincidimos en la empresa”* (Ernesto Pérez III, entrevista personal, 20 de Octubre de 2014).

A pesar de que cada uno tenía sus roles bien definidos, seguía existiendo una superposición de decisiones. Al tener una estructura tan informal y familiar, las personas solían opinar de todos los temas, sin importar si no se trataba de su área en particular. Por ejemplo, Ernesto I acostumbraba

a hacer asado todos los domingos junto a sus tres hijos y sus respectivas familias. Luego de terminar de comer, los hombres se retiraban y comenzaban a hacer una reunión “solo de hombres” donde se discutían temas vinculados a la firma y donde todos opinaban de todo. Esto generaba tensiones entre ellos y, además, el ámbito familiar era invadido por la empresa, lo cual solía generar conflictos con los familiares no involucrados en la firma (cónyuges). Sin embargo, esto también les facilitó el aprendizaje de ciertas cosas a Ernesto III y a Diego ya que desde que tienen uso de la razón escucharon hablar sobre el negocio familiar y sobre cómo convenía gestionarlo.

En esa época, los familiares no eran sometidos a las mismas reglas que los empleados no familiares. Por ejemplo, no tenían que cumplir un horario todos los días, ni tenían estipulado cuánto tiempo de vacaciones podían tomarse. A su vez, los sueldos de los familiares eran, por lo general, más elevados que los del resto. En otras palabras, no se aplicaban las mismas reglas para todos los empleados de la empresa, sino que los familiares eran claramente favorecidos. Esto no era del agrado de los empleados no familiares, quienes solían sentirse desincentivados por las pocas posibilidades de crecimiento que tenían.

Sin embargo, los verdaderos problemas comenzaron cuando Ernesto I falleció, dejando a Ernesto II y Pablo al mando de la empresa. Ellos optaron por no definir cual de los dos estaba por encima del otro a la hora de tomar decisiones, ya que ambos tenían edades y antigüedad similares en la empresa. Este fue el principal desencadenante de diversos conflictos: *“Aquí comenzaron los problemas, ya que no se definió quién iba a ser la cabeza de la empresa”* (Ernesto Pérez II, entrevista personal, 2 de Septiembre de 2014). No discutían por temas importantes, sino que comenzaron a pelearse por temas diarios y cotidianos.

Entonces, para resolver dichos problemas, lo primero que trataron de establecer fue una presidencia que vaya alternando cada tres años. Es decir, al principio Ernesto II era presidente durante tres años y luego lo era Pablo y así sucesivamente. Sin embargo, esto no funcionó porque a la hora de tomar decisiones, los dos seguían opinando sobre cuánto había que producir o a qué precio convenía vender, por ejemplo.

Sin lugar a dudas, se desató una superposición de roles en donde no se sabía quién mandaba. Un ejemplo concreto de discusión que se acuerda Diego es el siguiente: *“En ese momento, la mayoría de los muebles eran de madera pero papá quiso empezar a hacer algunos de melamina.*

*Ante esta iniciativa, Pablo, Ernesto III y yo nos opusimos porque pensábamos que no iban a ser exitosos debido a su calidad*” (Diego Pérez, entrevista personal, 19 de Octubre de 2014). Luego de mucho tiempo discutiendo, Diego señala que su padre se decidió por comprar una gran cantidad de melamina sin importarle que su hermano y sus hijos se opusieran a aquello. Con el correr del tiempo, los muebles comenzaron a hacerse de melamina cada vez en mayor cantidad. Sin embargo, en ese momento se generó una gran pelea entre los dos hermanos miembros de la segunda generación ya que no podían ponerse de acuerdo y no había uno que tuviese la última palabra para decidir qué se debía hacer.

Al mismo tiempo, fueron surgiendo otros conflictos como la posibilidad de integrarse verticalmente al comprar un porcentaje accionario de una empresa de madera. En esta oportunidad, Ernesto II y sus dos hijos estaban a favor de hacer esto, ya que les permitiría disminuir considerablemente sus costos. Aunque la utilización de melamina y acero inoxidable habían aumentado mucho en sus muebles, la madera seguía siendo el principal insumo que tenía la empresa. Mientras que ellos tres querían invertir un significativo monto de dinero para llevar esto a cabo, Pablo se opuso profundamente ya que él quería retirar dividendos.

Otra vez, la ausencia de un claro líder que tomara las decisiones que creyesen convenientes, provocaba que se generaran tensiones y conflictos entre los familiares. En este caso, la voluntad de Ernesto III y Diego (que no eran accionistas) y de su padre, no coincidían con la de Pablo que además de ser uno de los líderes de la compañía, también era propietario y por eso pretendía retirar dividendos.

Según Ernesto III, todos estos problemas que existieron en la segunda generación fueron basados en los celos y en quién tenía la voz de mando. *“Únicamente se peleaban por ver a cual de los dos le había dejado el mando mi abuelo, por suerte nunca hubo un problema grave por el que hayan terminado peleados”* (Ernesto III, entrevista personal, 20 de Octubre de 2014).

Sin embargo, Ernesto III señala que “la gota que rebalsó el vaso” fue cuando él planteó la implementación de un bonus. El motivo por el cual lo planteó fue el siguiente: Al contar con vendedores y representantes que cobraban a comisión de lo que vendían, habían algunos de ellos que ganaban por encima del sueldo de Ernesto III. Aquí fue cuando él trató de profesionalizar un poco la empresa, ya que no podía ser que el representante de Rosario ganase más que él, que era su jefe.

Sin lugar a dudas, él sentía una falta de reconocimiento al gran esfuerzo que hacía diariamente en la firma: *“La única forma de reconocer mi trabajo que tenían los accionistas era diciéndome que estaba realizando muy bien mi labor y que no debía preocuparme porque el día de mañana la empresa iba a ser mía”* (Ernesto Pérez III, entrevista personal, 20 de Octubre de 2014). Pero lo que ellos no tenían en cuenta es que Ernesto III iba a tener que compartir la propiedad de la empresa con sus once primos hermanos, lo cual es bastante diferente a compartirla con dos hermanos. Entonces, lo que se intentó implementar fue un bono a aquellos directivos familiares de la cúpula, que se habían desempeñado de buena manera en el año transcurrido, como incentivo a seguir esforzándose en la empresa.

Aquí se generaron conflictos entre los tres hermanos propietarios de la firma: Ernesto II y Julieta estaban de acuerdo con establecer el bonus, mientras que Pablo estaba en desacuerdo. Después de extensas discusiones entre ellos, en 1995 acordaron hacer una consulta con un referente en la gestión de empresas familiares. Él les aconsejó crear un protocolo familiar donde se detallaran las normas esenciales que debían regir a la organización familiar. Este protocolo se establecía de la siguiente manera: Ernesto II se reunía con su esposa y sus cinco hijos, Pablo con su esposa y sus cuatro hijos y Julieta con su esposo y sus dos hijas. Luego de haberse puesto de acuerdo internamente con su familia, cada jefe de familia decía lo que ellos creían importante para considerar en el protocolo y se establecía. Además, se decidió que Ernesto II y Pablo no estuviesen más en la parte operativa de la empresa, ocupando un lugar en el directorio, principalmente en el área de estrategia. Con esta nueva organización, Ernesto III quedaría como gerente general y su hermano Diego como gerente de producción.

Luego de haber hecho todas las reuniones con el especialista en empresas familiares, sumado a un curso que mandaron a hacer a Ernesto III sobre la profesionalización de la empresa familiar, Pablo dijo que se había arrepentido de la decisión que habían tomado de que él y Ernesto II pasasen al directorio, dejando todo en manos de Ernesto III y Diego, ya que no quería renunciar a la toma de decisiones diaria. Ernesto II recuerda el momento en el que su hermano le dijo esto: *“mientras Ernesto III estaba en una de las semanas intensivas del curso, mi hermano se acercó a mi oficina y me dijo que le parecía muy bueno que implementásemos el curso y el protocolo, pero que él iba a seguir manejando el área comercial y yo las finanzas y la producción”* (Ernesto Pérez II, entrevista personal, 2 de Septiembre de 2014).

Sin lugar a dudas, este fue el momento de quiebre en la relación entre los accionistas, ya que Ernesto II quería respetar lo que habían acordado y Pablo quería romperlo. Además, comenzaron a *“pasarse factura de reclamos que tenían guardados, como por ejemplo que uno de los dos se haya ido a comer muchas veces con un cliente y haya pasado los gastos a la empresa”* (Ernesto Pérez III, entrevista personal, 20 de Octubre de 2014). Por este motivo, Ernesto III cree que el principal problema que puede haber en una empresa familiar es guardarse lo que uno piensa sobre el otro y decirlo en otro momento. Él cree que es esencial hablar con sinceridad sobre algún tema conflictivo y en el momento en el que ocurre. Por ende, se puede observar cómo la comunicación jugó un rol fundamental en el desarrollo de la empresa a lo largo de los años.

Ernesto III señala que él aprendió mucho con su tío Pablo, ya que lo acompañaba en todos los viajes que hacía para conocer a los proveedores y clientes. Esto le permitió aprender muchas cosas acerca del negocio de muebles de cocina. Sin embargo, llegó un momento en el cual Ernesto III comenzó a crecer mucho dentro de la empresa y Pablo no quería que esto sucediera porque, como se mencionó anteriormente, no quería ceder el mando. Entonces, se siguieron intensificando las disputas dentro de la familia, pero ahora no únicamente entre los propietarios, sino que también con el futuro líder de la firma (Ernesto III).

Luego de algún tiempo con estas constantes peleas, los hermanos accionistas decidieron que no podían seguir más de esta manera y acordaron que uno de los dos le vendiese al otro su porcentaje accionario. Pablo le terminó vendiendo a Ernesto II y a Julieta su parte, porque él sostenía que Ernesto II junto a sus dos hijos conocían las claves del negocio, lo cual iba a representar una desventaja para él, llegado el caso de que ellos hubiesen querido seguir en el mismo rubro.

De esta manera, en el año 1998, Ernesto II y Julieta pasaron a ser los dos accionistas de la empresa, repartiendo las acciones en un 60% en Ernesto II y un 40% en su hermana. Cabe recordar que Julieta era únicamente accionista, ya que ni ella ni ninguna de sus dos hijas trabajaron en la compañía en ningún momento. En cambio, Ernesto II era accionista mayoritario, dando un paso al costado de las tareas cotidianas y dejando el día a día en sus dos hijos.

El mandato compartido entre Ernesto II y su hermano Pablo fue únicamente de diez años, ya que Ernesto I era el que tomaba las decisiones hasta el momento en que se fue. Según Ernesto III, *“Algunas veces, mi abuelo no dejó actuar libremente a sus dos hijos mientras estaban en la*

*compañía, debido a que tenía una personalidad muy fuerte e innovadora, y siempre estuvo acostumbrado a hacer lo que quería*” (Ernesto Pérez III, entrevista personal, 20 de Octubre de 2014). Incluso, él sostiene que, en algunos aspectos, el “paso del bastón” fue hecho de su abuelo hacia él, salteándose a la segunda generación. Esto generó algunos conflictos entre Ernesto I y sus dos hijos, ya que el fundador no les compartía el poder de decisión en la compañía.

Sin embargo, una vez que Ernesto II y Julieta pasaron a ser los únicos accionistas, los conflictos disminuyeron. Según Diego, *“dos factores muy influyentes en este logro fueron la reducción de personas involucradas en la empresa y el establecimiento de un protocolo”* (Diego Pérez, entrevista personal, 19 de Octubre de 2014), donde se especificaron algunas cosas puntuales: podían entrar mujeres de ambas familias a dirigir la empresa porque Julieta tenía dos mujeres y Ernesto II tenía tres (ninguna en edad laboral), todos los familiares que entraban debían haber estudiado carreras universitarias relacionadas al negocio, iban a tener vacaciones limitadas al igual que el resto de los empleados y su sueldo sería fijado acorde al puesto que ocupaban e iban a incluirse aguinaldo y bonus. Además, se especificó que si alguna de las dos partes quería vender su paquete accionario, primero debía ofrecerla a sus descendientes, luego a su hermano/a y, recién en ese momento, podía ofrecer la empresa a gente no familiar. Esta fue una manera de perpetuar la propiedad de la empresa familiar dentro de la familia.

A pesar de que la implementación del protocolo ayudó en gran medida a disminuir los conflictos existentes en la empresa, los accionistas no tuvieron otra opción que venderla.

Dado que el clima laboral dentro de la organización había mejorado mucho, el desempeño de la firma había evolucionado favorablemente en el último tiempo, logrando incrementar su market share. Esto provocó que la empresa multinacional más grande del mundo se fijara en ellos cuando decidieron posicionarse en el mercado argentino. De esta manera, en lugar de fundar una empresa nueva y empezar desde cero, esta organización les hizo una oferta a Ernesto II y Julieta para comprarles la totalidad de las acciones de “Muebles Pérez”.

Según cuentan ambos propietarios, la decisión de vender la empresa fue muy difícil ya que representaba para ellos un inmensurable valor sentimental y porque el desempeño de la organización estaba mejor que nunca. Sin embargo, ellos sostienen que hubiese sido casi imposible poder competirle a semejante organización multinacional.

### Árbol genealógico de la familia Pérez

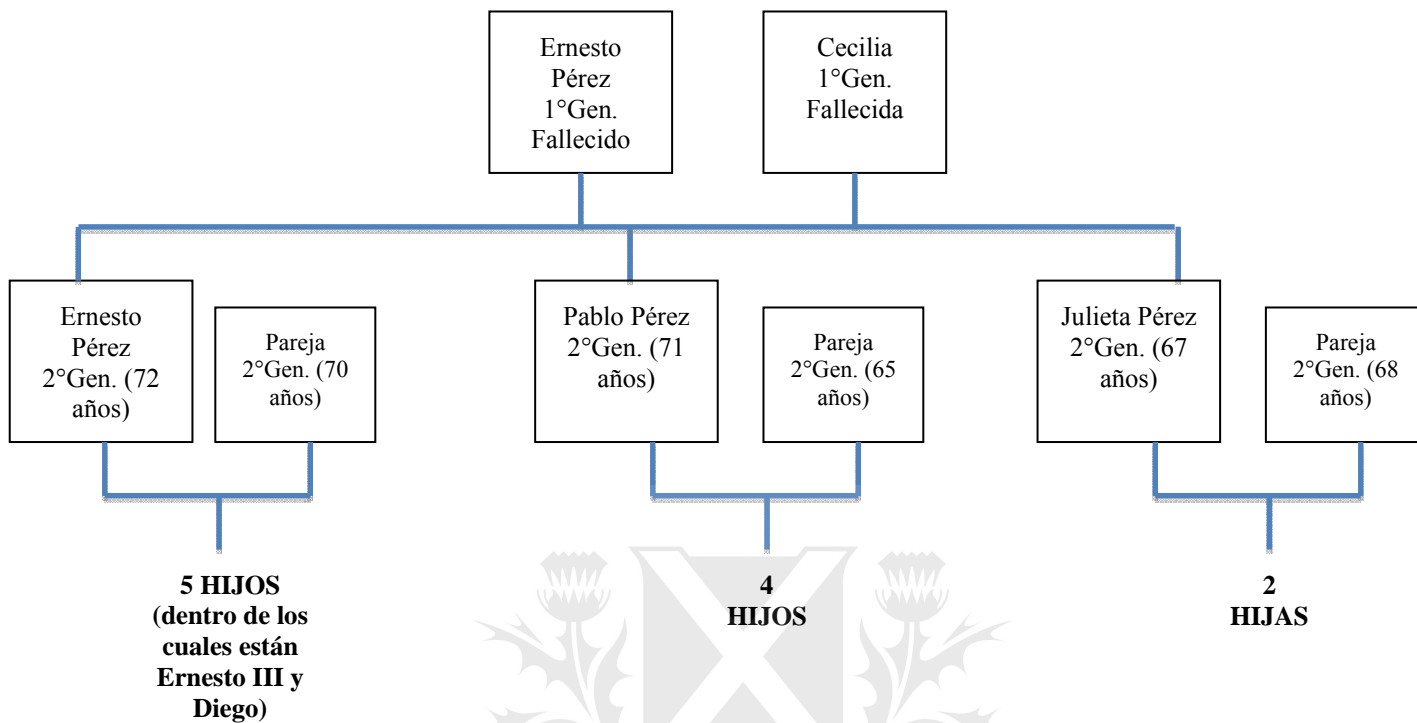


Gráfico 7: Árbol genealógico de la familia Pérez.

### 4.2 Teoría aplicada al caso

*Modelo de los 3 círculos: Muebles Pérez (Durante el gobierno de la segunda generación).*

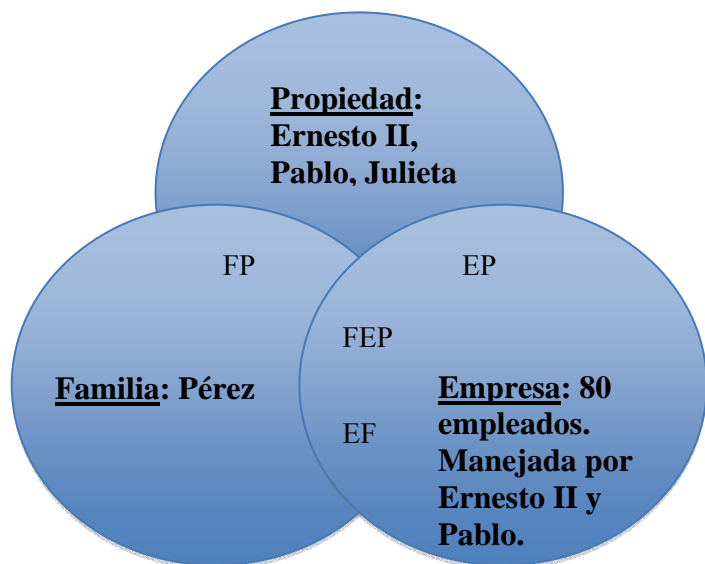


Gráfico 8: Modelo de los 3 Círculos de la empresa Muebles Pérez.



El gráfico refleja la distribución entre familia, propiedad y empresa de “Muebles Pérez” en el momento en que la segunda generación estaba al mando de la empresa, ya que fue el momento en el que más superposiciones ocurrieron y, por ende, fue la etapa en la que más conflictos se dieron en la historia de la compañía. Para identificar dichos problemas, se analizarán las superposiciones de roles que ocurrieron:

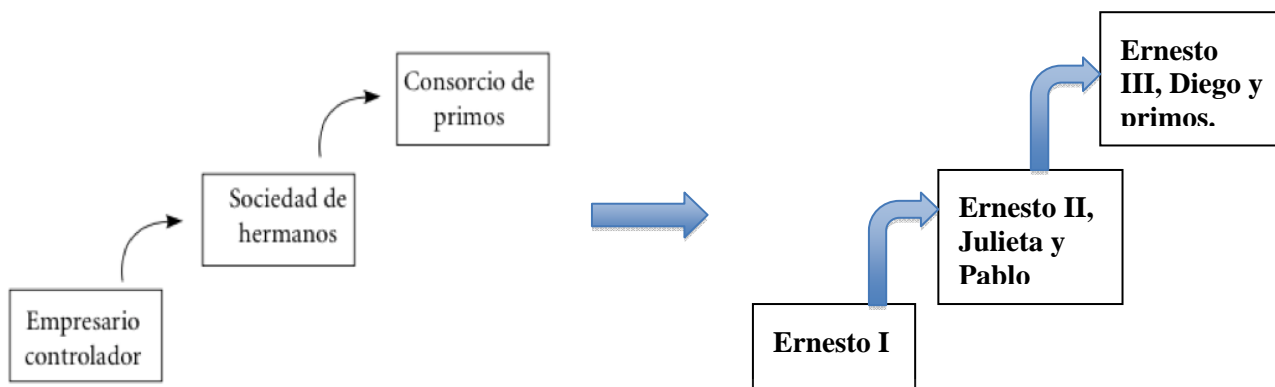
- **FP (familiar-propietario)**: En esta superposición, únicamente estaba comprendida Julieta, quien nunca trabajó en la empresa, pero contaba con un 30% de las acciones. Aquí predominaron algunos problemas con su cónyuge y con Ernesto III y Diego, quienes no eran accionistas de la empresa. Román, el esposo de Julieta, quiso ingresar a la compañía en un momento dado: *“cuando la empresa estaba bajo el mando mío y de mi hermano, Román quería entrar a la compañía para representar a mi hermana porque sostenía que no la teníamos en cuenta en la toma de decisiones”* (Ernesto II, entrevista personal, 2 de Septiembre de 2014). Esto generó discrepancias entre ambos hermanos y el esposo de su hermana. Ellos no consideraban que sea positivo el ingreso de Román, debido a que no contaba con estudios universitarios ni tampoco había algún puesto jerárquico libre como para asignárselo a él. A su vez, hubo algunos cruces con Ernesto III y Diego, ya que en reiteradas ocasiones ellos creyeron que el retiro de dividendos era excesivo y que parte de ese dinero podría utilizarse para invertir en máquinas que ayuden a automatizar más la compañía y disminuir la fuerza laboral.
- **EF (empleado-familiar)**: Los únicos trabajadores que eran familiares pero no eran propietarios, eran Ernesto III, Diego, el primo del fundador y Ernesto I durante los años que les traspasó la propiedad a sus hijos pero seguía siendo parte de la empresa. El primer conflicto que se puede destacar era que el fundador les dejaba poco espacio para desempeñar su trabajo a sus dos hijos accionistas. Como se mencionó anteriormente, por más que Ernesto I ya no era accionista y estaba en los últimos momentos dentro de la empresa, él seguía teniendo la última palabra en la mayoría de los casos. Esto molestaba mucho a sus hijos, quienes únicamente tuvieron diez años de mandato, aproximadamente. A su vez, también existieron problemas entre Ernesto III y su tío Pablo, quien se opuso al crecimiento del sucesor de la tercera generación, porque sentía que estaba perdiendo poder en la firma.

- **FEP (familiar-empleado-propietario)**: Los únicos dos que eran propietarios, empleados de la empresa y miembros de la familia eran Ernesto II y Pablo. Ambos tuvieron algunos problemas que surgieron por no poder reconocer el límite de sus roles. Al ser jefes de la familia pero también de la empresa, cometieron algunos errores, como por ejemplo no someter a las mismas reglas a los empleados no familiares con los familiares. Como se indicó anteriormente, los familiares que trabajaban en la empresa tenían sueldos más altos, vacaciones indefinidas y horarios laborales flexibles, entre otros. Esto generaba descontento en los empleados no familiares ya que se sentían desincentivados por la desigualdad que existía entre ellos y los familiares. Por ende, no se esforzaban mucho en su trabajo: *“Una vez que implementamos el protocolo y terminamos con las diferencias entre los que éramos de la familia y los que no, nos dimos cuenta que el rendimiento de los no familiares en la empresa subió demasiado, ya que percibían cierta igualdad entre todos nosotros”* (Diego Pérez, entrevista personal, 19 de Octubre de 2014).
- **EP (empleado-propietario)**: esta es la única superposición en la que no existía nadie: *“nunca adoptamos la ideología de hacer propietario de la firma a un empleado no familiar, debido a que siempre quisimos que perdure en manos familiares”* (Ernesto Pérez III, entrevista personal, 20 de Octubre de 2014). De esta manera, no se entregaron acciones a empleados como manera de incentivarlos a esforzarse más o para retenerlos en la empresa.

San Andrés

### **Modelo Evolutivo Tridimensional**

Como se desarrolló anteriormente en el trabajo, únicamente se hará foco en el eje de la



propiedad, donde suelen generarse la mayor cantidad de conflictos entre los familiares.

**Gráfico 9: Modelo Evolutivo Tridimensional de la propiedad en la empresa Muebles Pérez**

- **Empresario controlador**: Ernesto I fundó la empresa en 1946 y durante varios años dirigió la empresa teniendo todo el control. Al haber sido una empresa chica en ese momento, la gestión era más sencilla y directa. Era un momento en el que había gran rapidez para la resolución de conflictos ya que existía una sola persona que tomaba las decisiones, por lo que no entraban en juego distintos intereses. Al pasar tantos años gobernando la empresa él solo, el fundador se acostumbró a que se hiciera lo que él decía, recayendo toda la responsabilidad en él mismo. Esto fue contraproducente con el correr del tiempo, porque cuando sus hijos habían ingresado a la compañía, se quejaban de que no tenían el espacio suficiente para desempeñar su trabajo y tomar decisiones.
- **Sociedad de hermanos**: Ernesto II, Pablo y Julieta pasaron a ser propietarios de la empresa al mismo tiempo que el fundador seguía participando en ella. Como se mencionó anteriormente, únicamente ingresaron al negocio los dos hombres. Los conflictos que se generaron en esta etapa tuvieron que ver con la presidencia compartida que tuvieron ambos hermanos al fallecer su padre. El hecho de no haber definido cuál de los dos estaba por encima del otro generó conflictos intensos entre ellos, ya que cada uno tenía sus intereses personales y apuntaban hacia diferentes lugares. Asimismo, la pasión que ellos sentían por la empresa era menor a la que sentía su padre: “*si hay algo que nos diferenció*

*de nuestro padre, fue la dedicación que tuvimos con la empresa. Él vivía para la empresa, mientras que nosotros obviamente que teníamos un vínculo muy fuerte con ella, pero dedicábamos más tiempo a la familia, por ejemplo”* (Ernesto Pérez II, entrevista personal, 2 de Septiembre de 2014). Esto generó que la empresa deje de tener ese valor agregado que le brindaba el fundador por su constante esfuerzo.

- **Consortio de primos**: el problema en esta etapa fue que la cantidad de primos (once) involucrados en la propiedad de la empresa, era muy grande para la dimensión de la misma. Sobre este problema, Diego manifestó lo siguiente: *“nuestra empresa nunca contó con una gran cantidad de trabajadores (cien), por ende no podíamos destinar a cada primo a un área como sí lo pueden hacer las grandes empresas como “Arcor” por ejemplo. Si mi papá y mi tía no le hubiesen comprado las acciones a mi tío, estoy seguro de que hubiésemos tenido serios problemas para gestionar la compañía”* (Diego Pérez, entrevista personal, 19 de Octubre de 2014). Además, el afecto que existe entre primos no es el mismo que el que puede existir entre hermanos, por lo que hay más probabilidades de que se generen conflictos entre ellos. Entonces, al haber comprado las acciones de Pablo, los primos involucrados pasaron a ser siete en vez de once. En adición, el establecimiento del protocolo ayudó mucho a poder pasarle el mando a Ernesto III sin que haya habido mayores problemas.

### ***Períodos de Transición***

Los períodos de transición en la empresa siempre fueron evolutivos, es decir que siempre se pasó de una etapa menos conflictiva a una más conflictiva: de propietario controlador a sociedad de hermanos y de sociedad de hermanos a consorcio de primos. Esto es lo que suele suceder en la mayoría de las organizaciones familiares.

El primer problema sucedido en los períodos de transición fue mientras gobernaba la segunda generación, pero seguía vivo el fundador. Ernesto I había cedido las acciones a sus hijos, lo que podría asumirse como un traspaso de mando hacia ellos en lo que respecta a la gestión de la empresa. De todas maneras, esto no fue lo que sucedió ya que el fundador siguió tomando todas las decisiones importantes en la empresa y no les delegaba casi nada a sus hijos. Sin embargo, se

llegó a un momento en el cual Ernesto I debió abandonar la empresa de manera forzosa debido a su enfermedad y a su posterior fallecimiento.

Las fases de este período de transición fueron las siguientes:

1. **Presiones evolutivas**: presiones temporales (envejecimiento del fundador) que exigían un cambio en la empresa.
2. **El detonante**: detonante del entorno ya que el fundador enfermó y luego falleció. Por lo tanto tuvo que ceder su mando forzosamente.
3. **Desenganche**: se reconoció que la antigua estructura, a través de la cual la empresa era manejada por Ernesto I, se había terminado.
4. **Explorar alternativas**: los nuevos accionistas (Ernesto II, Pablo y Julieta) evaluaron opciones.
5. **Elección**: decidieron establecer una presidencia compartida entre ambos hermanos, sin que Julieta entrara a la empresa, por decisión propia.
6. **Compromiso con la nueva estructura**: hicieron todos los esfuerzos que estaban a su alcance para que la presidencia compartida funcione. Por ejemplo, establecieron que el mandato fuera alternando cada dos años. Sin embargo no fue exitosa.

El segundo conflicto grave que se generó en los períodos de transición, ocurrió entre la segunda generación y la tercera. Es decir, entre Ernesto III y Pablo. El sucesor natural de la tercera generación siempre quiso establecer cambios para profesionalizar la empresa, como por ejemplo el bonus que quiso instaurar o el protocolo que quiso desarrollar. Estos cambios estaban siendo introducidos en el momento más oportuno, porque como dice Gersick et al (1999), las transiciones son oportunidades para reevaluar el curso que sigue el negocio y para producir cambios fundamentales. Sin embargo, Pablo se sentía vulnerable ante el inminente ascenso en la empresa de Ernesto III, por lo que decidió entorpecer la situación lo máximo que pudo, para evitar que ocurriera la segunda transición.

Las fases de este período de transición fueron las siguientes:

1. **Presiones evolutivas**: presiones del entorno que exigían una profesionalización de la empresa.
2. **El detonante**: detonante del entorno ya que el establecimiento del bonus llevó a una pelea irreversible entre ambos accionistas.

3. **Desenganche**: se acordó la venta de las acciones de Pablo a sus dos hermanos.
4. **Explorar alternativas**: los nuevos accionistas evaluaron opciones.
5. **Elección**: decidieron cederle el control de la firma a Ernesto III y establecer un protocolo.
6. **Compromiso con la nueva estructura**: la empresa comienza a demostrar que estaba preparada para implementar los cambios de estructura al modificarse las diferencias que existían entre los familiares y los empleados no familiares.

### ***Comunicación dentro de Muebles Pérez***

Durante el mandato del fundador, se generaron algunos problemas de comunicación. Sin lugar a dudas, el más grave fue la manipulación indirecta que se realizó sobre sus hijos, quienes creían que iban a asumir el control de la firma, pero no lo hicieron hasta que Ernesto I tuvo que abandonarla forzosamente. Entonces, muchas veces se les informaba a Ernesto II y a Pablo que tomaran decisiones según su percepción, pero finalmente el que terminaba decidiendo qué hacer era su padre. La consecuencia de esto fue frustración en los dos hermanos, al sentir que nunca les llegaba el momento.

En adición, uno de los mayores problemas de comunicación que se dio en el mandato de la segunda generación, fue el siguiente: *“nosotros creíamos que debido al afecto que nos teníamos y al tiempo que compartíamos juntos, no íbamos a tener conflictos graves que puedan afectar a la empresa”* (Ernesto Pérez II, entrevista personal, 2 de Septiembre de 2014). Esto dijo el hijo mayor del fundador con respecto a su relación con su hermano.

Al no hablar las cosas en el momento indicado, ocultaron muchos problemas como por ejemplo los horarios en los que se iba cada uno de la oficina, las comidas que hacía cada uno con sus clientes, el tiempo de vacaciones que se tomaban, etcétera. En el momento que todos estos problemas salieron a la luz, la relación entre ambos hermanos era irreversible. Sin lugar a dudas, si se hubiesen tratado estos temas en el momento con reglas claras, no hubieran tenido que terminar con uno comprándole las acciones al otro.

Al generarse estos problemas, se formó un sistema dual donde se comenzaron a entrometer los asuntos familiares con los empresariales. Además, la presidencia compartida no ayudaba a resolver los problemas ya que ninguno de los dos tenía mayor autoridad frente al otro. Por ende,

lo único que se lograba era una falta de claridad entre el rol de uno y del otro, haciendo que los conflictos se agrandaran cada vez más.

Por último, luego del ingreso de Ernesto III a la compañía, él mismo reconoció que sintió una falta de reconocimiento por el esfuerzo que hacía todos los días. Este fue el desencadenante para que intentara establecer el bonus, lo cual generó conflictos con su tío y terminó en la venta de sus acciones a sus dos hermanos.

### ***Sucesión dentro de Muebles Pérez***

Desde el primer momento, la sucesión fue resistida por quien tenía el control de la toma de decisiones. Ernesto I resistió lo máximo posible el traspaso de autoridad a sus dos hijos ya que tenía varias trabas que le impedían hacerlo: temor a la muerte, no quería renunciar a ceder el control y el poder porque estaba acostumbrado a eso, sentía que era una pérdida de identidad porque la empresa era parte de su vida, no se caracterizaba por planificar sino por hacer, así que no planeó la sucesión, no le era fácil elegir entre uno de sus dos hijos y no sabía qué hacer en su tiempo libre si se retiraba. A su vez, existieron algunas trabas de los clientes más importantes: *“en el momento en que papá dejó todo en nuestras manos, hubieron alrededor de diez clientes importantes que empezaron a comprarnos mucho menos de lo que solían hacerlo. Con el correr del tiempo, nos dimos cuenta de que se debía a la relación que tenían con él”* (Ernesto II, entrevista personal, 2 de Septiembre de 2014). Sin lugar a dudas, Ernesto I fue un fundador “monarca” debido a que tuvo que abandonar el puesto cuando se vio forzado a hacerlo, ya que de haber sido por él, nunca hubiese renunciado a la toma de decisiones en la empresa.

Sin embargo, la resistencia a la sucesión de la primera generación a la segunda no fue la única que ocurrió en la empresa. Pablo también se resistió a ceder su protagonismo en la empresa hacia Ernesto III. Básicamente, lo que él no quería era renunciar al poder y a la toma de decisiones diaria. En este caso, se podría decir que Pablo fue un líder “general” ya que se esforzó para retener el mandato, pero una vez que no vio futuro, decidió vender sus acciones. En el caso de Ernesto II, se trató de un líder “embajador” debido a que en el momento que consideró oportuno el traspaso del mando a su hijo, lo hizo y siguió estando presente en la compañía como asesor.

Por último, se puede indicar que uno de los problemas más importantes durante los procesos de sucesión en toda la historia de la compañía, fue el nepotismo. Como se mencionó anteriormente,



hasta que no se implementó el protocolo con el gobierno de Ernesto III, no existía igualdad entre los familiares y los empleados no familiares. Por ejemplo, no había reglas para el ingreso de la compañía a aquellos familiares que querían hacerlo. Un ejemplo es el del primo de Ernesto I, el cual no tenía ni estudios universitarios ni secundarios, y era quien se encargaba de las finanzas y de la producción junto a Ernesto II. Esto no quiere decir que lo haya hecho mal, sino que no existía una igualdad ante las otras personas que no pertenecían a la familia. Y, sin lugar a dudas, esta situación generaba descontento en los empleados no familiares, quienes no se veían incentivados a mejorar y a esforzarse en su trabajo. Entonces, lo que se obtenía en esa época era una gran diferencia entre los líderes de la compañía y los trabajadores con menor poder jerárquico ya que ellos únicamente hacían tareas rutinarias, sin importarles otorgar un valor agregado a la compañía, como pueden llegar a ser proyectos a largo plazo.



Universidad de  
**San Andrés**

## **5. El protocolo como posible solución**

Como se menciona en el anteriormente citado estudio de PWC (2007, 13), El protocolo puede ser entendido como *“un documento a través del cual los integrantes de la familia se proponen abordar los problemas potenciales que puedan afectar a la empresa y su continuidad, mediante cláusulas cuyo alcance pretende que obliguen también a sus sucesores”*. Es decir, se buscan establecer reglas claras para que el gobierno de la empresa tenga la menor cantidad posible de problemas, tanto en el presente como a largo plazo cuando las generaciones venideras manejen la compañía. En adición, se intenta garantizar la unidad, armonía, continuidad, rendimiento económico y excelencia en la dirección de la empresa (Perkins, 1997).

No se trata únicamente de resolver los problemas, sino también de evitar que sucedan en el futuro. Entonces, para lograr esto, se requieren pautas objetivas que impidan la confusión entre la gestión empresarial y las relaciones afectivas de los familiares (PWC, 2007). Los errores más frecuentes que se buscan minimizar con este documento son: muchas veces los sucesores tienen insuficiente experiencia laboral y cualificación profesional, a veces se crean puestos de trabajo a medida del familiar que quiere ingresar a la compañía o se establecen sueldos por encima de lo que paga la competencia para un puesto similar (Amat, 1998).

Entonces, los puntos más importantes que se suelen tener en cuenta a la hora de confeccionar un protocolo son los siguientes: establecer cómo participarán los miembros de la familia en los órganos de la sociedad (por ejemplo, se puede decidir que los padres pasen al directorio a cumplir un rol de asesoramiento y deleguen en sus hijos la toma de decisiones diaria); establecer qué criterios de aceptación serán tenidos en cuenta para los miembros de la familia; otorgar tareas específicas a cada director para evitar la disputa interna entre ellos (rencores, celos, preferencias, etcétera); acordar acerca de cómo tratar a los dividendos en la empresa y constituir las posibles opciones de salida para cuando algún familiar quiera hacerlo.

Perkins (1997) menciona que todo protocolo debe contener los siguientes temas:

- ✓ Qué tipo de empresa familiar queremos tener.

- ✓ Qué órganos de gobierno tendrá la empresa y cuales serán los criterios de incorporación de miembros a los diferentes niveles directivos.
- ✓ Proyecto empresario común a nivel de declaración de orientación estratégica.
- ✓ Propiedad de la empresa y sus formas de acceso o venta.
- ✓ Orientación a las familias sobre la formación de generaciones futuras.
- ✓ Reuniones de familia, necesidad y frecuencia.
- ✓ El trabajo en la empresa:
  - acceso de la mujer en la empresa.
  - acceso de los familiares no dueños.
  - acceso de los familiares.
- ✓ Políticas financieras de crecimiento: Dividendos y reinversión de utilidades.
- ✓ Valores compartidos por los dueños.
- ✓ Fundación: Declaración de orientación estratégica.
- ✓ Enmiendas al protocolo.

Para que el protocolo sea exitoso, el mismo autor indica que debe ser más importante el proceso que el producto en sí. Esto es fundamental porque si no ha habido un buen proceso, el documento no pasará de ser un “articulado” sobre el que no hay convencimiento (Perkins, 1997). Entonces, para lograr un buen protocolo el autor recomienda no desarrollarlo en épocas en las que hay lucha de poder, prepararlo y trabajarlo cuando se está a tiempo, es decir en períodos que no se avizoran problemas graves, aprovechar las épocas de unidad y emplear métodos participativos en los que se permita la oportunidad de manifestar su opinión a los propietarios de la familia.

A su vez, como se trata de un documento que busca evitar futuros conflictos quedando vigente a largo plazo, deberían realizarse revisiones periódicas donde se evalúe si se está apuntando al lugar correcto. De esta manera, se buscará perfeccionar el documento lo máximo posible a lo largo del tiempo, ya que cuanto más tiempo transcurre, más conflictos se generan debido al ingreso de nuevos familiares con distintos intereses.

## **6. Conclusiones**

Para poder desarrollar el presente trabajo, se ha realizado una extensa investigación bibliográfica seguida de un análisis profundo de la problemática de las empresas familiares, lo que permite identificar cuáles son sus principales características y atributos que generan conflictos a lo largo de su existencia. A su vez, también se llevó a cabo una descripción de un caso de estudio de una empresa familiar en donde existieron graves problemas durante el transcurso generacional. Como consecuencia del exhaustivo estudio que se llevó a cabo, se pueden identificar algunas conclusiones.

Para comenzar, hay una realidad que es inobjetable: únicamente el 15% de ellas logra trascender luego de la incorporación de la tercera generación. Esto demuestra la gran dificultad que las caracteriza para lograr que su negocio perdure en el tiempo. De todas formas, la gran mayoría de las empresas que existen en un país son familiares, por ende la importancia de estudiarlas en profundidad, es grande.

Como primera medida, se buscó definir y caracterizar a la empresa familiar, indicando cuáles son sus principales ventajas y desventajas. De esta manera, se llegó a la conclusión de que en toda firma familiar existen tres ámbitos distintos que interactúan entre sí: el ámbito empresarial, el ámbito familiar y el ámbito propietario. Cada una de las tres áreas persigue sus propios intereses y cada una de las personas vinculadas a la empresa pertenecen mínimamente a una, pero puede pertenecer a dos o a las tres. Sin lugar a dudas, esta situación genera que existan distintos intereses entre los sujetos involucrados en la organización familiar, lo cual suele producir numerosas y profundas divisiones entre ellos.

Sin embargo, también se ha demostrado que resulta fundamental la inclusión de la variable “tiempo” al análisis de los tres ámbitos, ya que se puede examinar con mayor exactitud cómo las instituciones familiares suelen ir mutando de una etapa en la cual existe un “propietario controlador” a una “sociedad entre hermanos” y finalizando en un “consorcio de primos”. Esta evolución constante en la cantidad de personas involucradas en la empresa, suele provocar aún más tensiones entre los participantes debido a que, a medida que transcurre el tiempo, más

familiares van ingresando a la empresa con distintos intereses unos de otros. En otras palabras, la diferencia de intereses tiende a aumentar a medida que el tiempo corre, creando más conflictos y problemas entre los familiares.

Como respuesta a la pregunta central realizada al comienzo del trabajo, se puede concluir en que la aparición de conflictos en las organizaciones familiares es una constante que difícilmente pueda ser evadida, ya que las características enunciadas recientemente tienden a provocarlos. Luego de haber realizado una intensiva caracterización de las empresas familiares, se puede indicar que los dos temas más conflictivos son la comunicación y el período de sucesión.

Por un lado, la comunicación en este tipo de empresas se caracteriza por ser muy informal y desprolija. Esto genera que los sujetos se enfrenten a situaciones confusas en donde no saben cómo reaccionar. Incluso, las relaciones afectivas que tienen lugar en las firmas familiares, incrementan los problemas de comunicación, mezclando el ámbito familiar con el ámbito empresarial. De esta manera, un factor determinante para que estos problemas ocurran es el sistema dual que se crea en la mayoría de estas organizaciones. Sin lugar a dudas, las diferencias entre un sistema y el otro provocan que no se logre optimizar la toma de decisiones. Esto ocurre porque la esfera familiar tiene como principales estandartes a la lealtad, la protección y la educación de sus miembros, basándose en las relaciones afectivas que existen entre ellos. En cambio, el ambiente empresarial exige el cumplimiento de determinadas tareas, ejerciendo presión y resultados sobre los trabajadores.

Entonces, se puede concluir que la convivencia de estos dos ámbitos que existen en toda empresa familiar, incentiva a la confrontación y creación de problemas ya que hay grandes diferencias entre lo que se espera de uno y de otro, lo cual confunde a los miembros de la organización ante el escenario de actuar favoreciendo las reglas familiares o las empresariales.

Por el otro lado, la sucesión juega un rol preponderante en este tipo de empresas ya que se suelen generar problemas en las tres etapas que la componen: la pre-sucesión, la convivencia y la retirada. De todas formas, luego del análisis llevado a cabo sobre este período, en el cual se acostumbra a otorgar el control de la compañía a la generación siguiente, se puede concluir en que el mayor problema es la resistencia a la planificación. Dicha resistencia es ejercida tanto por el fundador, como por la familia y clientes, pero lo que sin dudas genera es evitar la posibilidad de renovar constantemente a la organización, mediante el ingreso de nuevos intereses. Una de las

mayores causas de dicha resistencia es el profundo cariño que poseen los fundadores con la empresa. Por haber dedicado tanto tiempo y esfuerzo en constituir la, se les dificulta mucho la tarea de alejarse de ella, lo cual genera que no deleguen responsabilidades a los sucesores, quienes muchas veces se sienten faltos de lugar para desempeñar sus roles.

Debido a esto, se generan conflictos entre las distintas generaciones que impiden obtener un buen desempeño en la gestión empresarial. Esto ocurre porque se resiste lo máximo posible a la introducción de las nuevas generaciones en la compañía, lo cual a su vez limita el ingreso de nuevas ideas a la misma e impide una renovación estratégica que suele ser vital ante los constantes cambios a los que se enfrentan en los contextos actuales.

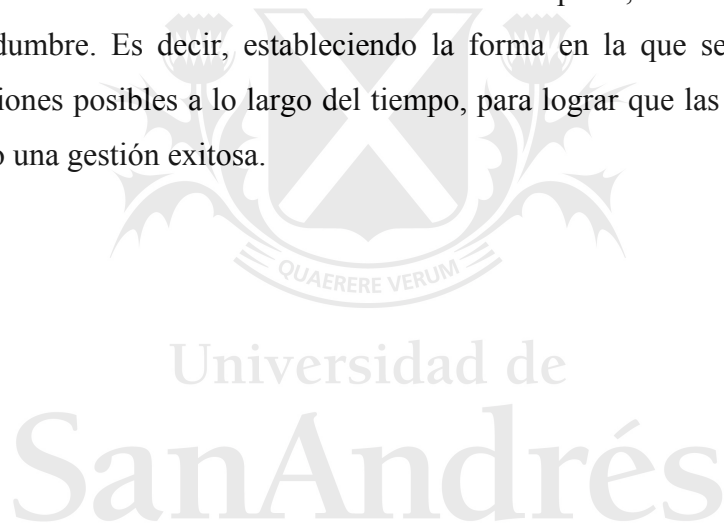
Para demostrar estos conflictos, se analizó el desempeño de una empresa familiar líder en la producción de muebles de cocina, la cual estuvo al mando de tres generaciones antes de terminar siendo vendida a una empresa multinacional. A lo largo de todo el desarrollo de esta empresa, la escasa planificación y comunicación de las personas involucradas en ella, generó varios conflictos que terminaron repercutiendo en la toma de decisiones. La falta de reglas claras en donde se especificara cuándo la generación que estaba al mando iba a dar un paso al costado para permitir a la próxima generación tomar el mando, fundó tensiones entre ellos, las cuales repercutieron en sus relaciones empresariales y familiares.

Durante el traspaso de la segunda generación a la tercera, se implementó un protocolo que fue llevado a cabo por un especialista en el estudio de las empresas familiares en conjunto con las familias de los accionistas. Lo que se logró con esta ejecución fue asegurar la tranquilidad y buena relación entre las distintas sucesiones al otorgar el espacio necesario a aquellos que necesitaban más trascendencia en la firma. En otras palabras, se establecieron normas teniendo en cuenta tanto los valores empresariales como los familiares para, de esta manera, poder encontrar un equilibrio entre ambos sistemas que ayude al gobierno exitoso de la organización.

Debido a lo mencionado recientemente, se puede concluir en que el establecimiento de un protocolo o reglamento interno de la empresa, consensuado por las diferentes partes que participan en ella, resulta sumamente relevante a la hora de minimizar los conflictos que existen o existirán en el futuro.

Como conclusión final al trabajo de graduación, se puede mencionar que los conflictos son una constante en todas las empresas familiares, pero con una correcta y ordenada gestión, se puede minimizarlos para poder alcanzar el éxito. Los mayores problemas que tienen lugar en estas empresas son generados por los múltiples roles que tienen que cumplir los involucrados en la firma, situación que suele incentivar una superposición entre el ámbito familiar y empresarial, los cuales tienen muy pocas cualidades en común. A su vez, la falta de profesionalismo y planificación, producen que se tomen decisiones sin el debido análisis y dejándose influir por las emociones. Todo esto genera que se produzcan conflictos en la comunicación y en la sucesión que son muy difíciles de evitar.

Sin embargo, estos conflictos pueden ser disminuidos si se creara un protocolo en donde se establezcan pautas claras sobre la forma de accionar en la empresa, erradicando al máximo los períodos de incertidumbre. Es decir, estableciendo la forma en la que se debería actuar ante determinadas situaciones posibles a lo largo del tiempo, para lograr que las futuras generaciones puedan llevar a cabo una gestión exitosa.





## 7. Bibliografía

### *Libros y Papers*

- Alderson, K. J. *Understanding the family business*. New York: Business ExpertPress, 2011.
- Amat, J. M. *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000, 1998.
- Danco, L. *Beyond Survival*. Cleveland: University Press, 1982.
- Eldin, F. *El management de la comunicación*. Buenos Aires: Edicial, 1998.
- Fidani, M. *El traspaso generacional en la empresa familiar: Factores para un cambio de gestión exitoso*. Trabajo de Graduación, Buenos Aires: Universidad de San Andrés, 2011.
- Freeman, E.; Stoner, J. y Gilbert, D. *Administración*. México D.F: Prentice Hall, 1996.
- Gersick et al. “*Etapas y transiciones: Gestión del cambio en la empresa familiar*”. Vermont: Family Business Review, 1999.
- Gersick et al. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press, 1996
- Gesualdi, M. E. *La gestión de la comunicación durante el proceso sucesorio en la dirección de la Empresa Familiar*. Trabajo de Graduación, Buenos Aires: Universidad de San Andrés, 2003.
- Jaffe, D. T. *Trabajar con los seres queridos: estrategias para el éxito de una empresa familiar*. Buenos Aires: El Ateneo, 1994.
- Lea, J. *La sucesión del management en la empresa familiar*. Buenos Aires: Granica, 1993.
- Leach, P. *La empresa familiar*. Buenos Aires: Granica, 1993.
- Neubauer, F. y Lank, G. A. *La empresa familiar*. Bilbao: Ediciones Deusto, 2003.
- Perkins, G. “*La profesionalización de la empresa familiar*”. Seminario presentado en el IAE (Instituto de Altos Estudios Empresariales). Buenos Aires: 2 y 3 de Julio de 1997.

- Sonnenfeld, J. *The hero's farewell: What happens when CEOs retire*. Nueva York: Oxford University Press, 1988.
- Ward, J. L. *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires: El Ateneo, 1994.
- Ward, J. L. *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long-lasting successful families in business*. London: Palgrave Macmillan, 2004.

### ***Fuentes de Internet***

- Arrieta, D. “Empresas Familiares: cuando llegan los terceros...”. <[https://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista16/Revista16\\_68a171.pdf](https://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista16/Revista16_68a171.pdf)> 2009. (Acceso el 15 de Diciembre de 2014).
- Perkins, G. “La Empresa Familiar, entre la generación de riqueza y de felicidad”. <[http://www.iae.edu.ar/antiguos/documents/iae14\\_76a78.pdf](http://www.iae.edu.ar/antiguos/documents/iae14_76a78.pdf)> 2011. (Acceso el 18 de Diciembre de 2014).
- Price WaterHouse Coopers. “Empresas Familiares”. <<https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/ceo-empresasfamiliares01.pdf>> 2007 (Consulta el 23 de Enero de 2015).
- Price WaterHouse Coopers. “La transición de una generación a la siguiente es una línea de fractura potencial en las empresas familiares”. <<http://www.pwc.com.ar/es/prensa/la-transicion-de-una-generacion-a-la-siguiente--es-una-linea-de-fractura-potencial-en-las-empresas-familiares.jhtml>> 2014 (Acceso el 20 de Enero de 2015).
- Taguri, R. Y Davis, J. “Atributos Ambivalentes de la empresa familiar”. <[http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best\\_of\\_fbr\\_spanish/fbresp\\_taguri\\_atributosambi.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/fbresp_taguri_atributosambi.pdf)> 1996. (Acceso el 15 de Enero de 2015).

## **8. Anexos**

### ***Entrevista predeterminada para los entrevistados de “Muebles Pérez”:***

#### **Personales**

- ¿Cuál es su rol en la empresa?
- ¿En qué generación se encuentra la empresa?
- ¿Quién la fundó y cuando? ¿Qué relación tenías con el fundador?
- Historia general del fundador.
- Motivo de ingreso a la firma.
- ¿Qué formación tenés?
- Estilo de conducción de los distintos líderes

#### **Familia**

- ¿Cómo se compone la familia?
- ¿Cómo se compuso la familia con el correr de las generaciones?
- ¿Existe o existió alguna política de ingreso a la compañía?
- ¿Tienen o tuvieron los familiares siempre formación académica?
- ¿La remuneración de los familiares es similar a la de puestos parecidos en otras empresas?
- ¿Los familiares reciben algún beneficio extra?
- ¿Alguna vez quisieron ingresar cónyuges a la empresa?

#### **Empresa**

- Historia general de la empresa.
- ¿A qué se dedica?
- ¿Cuáles son los valores fundamentales de la compañía?
- Situación actual y del pasado de la empresa (market share, cantidad de empleados, infraestructura, etcétera).
- ¿Toma de decisiones centralizada o descentralizada?
- ¿La relación entre los directivos familiares y los empleados no familiares siempre fue buena?

- Edad y momento de las distintas sucesiones.
- ¿Cómo se produjo la sucesión? ¿Fue voluntaria? ¿Se planificó con anterioridad?
- ¿Hubo o hay un claro desarrollo de carrera para los potenciales sucesores?
- ¿Siempre existió un único candidato para suceder a la generación anterior?
- ¿La sucesión se llevó a cabo en un período de crecimiento/madurez?
- ¿Se generaron superposiciones de roles entre los directivos?
- ¿Existieron algunos problemas a la hora de hacer la sucesión?
- ¿Cuáles fueron los factores de éxito?
- ¿Cómo fue creciendo el sucesor en la compañía? ¿Produjo conflictos con la generación que estaba al mando en ese momento?
- ¿El carácter del fundador fue fuente de conflictos?
- ¿Se delegaba tareas importantes sin ningún problema a las generaciones venideras?
- Luego de retirarse, ¿el fundador ejercía algún tipo de presión? o ¿tenía alguna influencia en la conducción de la empresa?
- ¿Se especificó el momento en el cual debía retirarse el fundador y se realizó una correspondiente planificación para llevarlo a cabo?
- ¿La retirada fue abrupta o fue un proceso gradual?
- ¿Existió resistencia por parte del fundador a abandonar la empresa?
- ¿Cómo califica a la retirada? Conflictiva o sin problemas.

## **Conflictos**

- ¿Qué importancia tiene la división de la empresa familiar en tres ámbitos distintos (familiar, empresarial y propietario)?
- ¿Alguna vez existieron problemas entre propietarios, familia y empleados?
- ¿Se generaron problemas en las relaciones padre-hijo y entre hermanos?
- ¿Existió una falta de reconocimiento? Ya sea entre familiares o con los no familiares.
- ¿Alguna vez sintió impotencia por no poder imponer sus ideas dentro de la firma?
- ¿Los padres trataron de controlar a los hijos para hacer lo que ellos querían?
- ¿Qué papel juega o jugó la resistencia al cambio dentro de la empresa?
- ¿Cuáles fueron los mayores problemas dentro de la historia de la firma familiar?

## Protocolo

- ¿Se implementó un protocolo en algún momento específico?
- ¿Se implementó por alguna razón en particular?
- ¿Se mejoró con la implementación del documento?
- ¿Qué puntos específicos mejoraron?
- ¿Qué temas específicos abordaba el protocolo?
- ¿Todos los familiares estaban al tanto del mismo y pudieron participar en su confección?



Universidad de  
**San Andrés**