



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES – UNAM



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

Autora: MARTA IÔNE TOZETTO

Directora de Tesis: NILDA TANSKY

**REDUCCIÓN DE CONFLICTOS Y PERPETUACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR:
MÉTODO DE GOBIERNO FAMILIAR**

Tesis Doctoral Presentada a la
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del
Título de Doctor en Administración

Posadas (AR), DICIEMBRE - 2017

**REDUCCIÓN DE CONFLICTOS Y PERPETUACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR:
MÉTODO DE GOBIERNO FAMILIAR**

MARTA IÔNE TOZETTO

Tesis Doctoral Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación _____ / _____ / _____

Composición del Tribunal Examinador:

Prof.Dr.Institución

Prof.Dr.Institución

Prof.Dr.Institución

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto dejo constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Marta Iône Tozetto

Firma:

Tabla de contenido

1 INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 Problema.....	11
1.2 Hipótesis.....	11
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 <i>Objetivo General</i>	12
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	12
1.3.3 <i>Metodología</i>	12
1.3.4 <i>Aporte</i>	13
2 MARCO TEÓRICO.....	14
2.1 Empresas de pequeño porte.....	14
2.2 Empresa familiar.....	15
2.3 El gobierno en las empresas familiares.....	31
2.4 Los conflictos en la empresa familiar.....	34
2.5 Tipos de conflictos.....	35
2.6 Administración de conflictos.....	36
2.7 La sucesión en la empresa familiar.....	38
2.8 Características de las empresas.....	44
3 RECOPIACIÓN DE DATOS.....	46
3.1 Instrumento de recopilación de datos.....	47
3.2 Tratamiento y análisis de datos.....	48
3.3 Presentación y análisis de los datos.....	48
4 PRESENTACIÓN DEL MODELO.....	65
4.1 Conflictos, proceso sucesorio y dimensiones del poder.....	66
4.2 Modelo para la implementación del gobierno en la empresa familiar.....	69
4.2.1 <i>Diagnóstico</i>	70
4.2.2 <i>Desarrollo</i>	71
4.2.3 <i>Implementación</i>	74
4.2.4 <i>Seguimiento</i>	80
BIBLIOGRAFIA.....	84
ANEXOS.....	90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Delineamiento y proceso de la investigación – Investigación-Acción.....	9
Figura 2: Modelo de gobierno en la empresa familiar.....	33

LISTA DE GRAFICOS

Grafico 1: Distribución de las generaciones familiares en la empresa.....	17
Gráfico 2: Número de trabajadores que pertenecen a la misma familia.....	20
Gráfico 3: Plan de Sucesión.....	39

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Puntos fuertes y debiles para cada fuente en evidencia.....	46
--	----

1 INTRODUCCIÓN

Los investigadores estudian cada vez más las empresas familiares, ya que la presencia de estas empresas en el mundo es significativa.

Tratándose de escenarios, se tienen muchas grandes empresas que son ejemplos de empresas familiares, tales como: Cargill (familias Cargill/MacMillan), Bosch (familia Bosch), Motorola (familia Gavin), Wal-Mart Stores (Walton), Ford Motor Company (Ford), Itaú Unibanco Banco Múltiplo SA (Setubal y Moreira Salles), JBS SA (Batista), Christian Dior SA (Arnault), Metalúrgica Gerdau SA (Gerdau Johannpeter), Camargo Corrêa SA (Camargo), Tam SA (Amaro), Andrade Gutierrez SA (Andrade y Gutierrez), Cosan SA (Mello), Magazine Luiza SA (Trajano).

Lo que impresiona es la habilidad de las empresas familiares, tradicionalmente vistas como pequeños emprendimientos, de crear un valor significativo. Juntas, las empresas acumulan rendimientos suficientes para ser la tercera mayor economía del mundo, las compañías, en conjunto, emplean a 21 millones de personas.

Las empresas familiares logran sobrevivir y competir con grandes empresas según se van organizando, abriendo el capital, profesionalizando la gestión, planeando la sucesión, implementando protocolos familiares, mejorando su capacidad tecnológica.

Con relación a los conflictos, existe una tendencia a la profesionalización de las empresas con la elaboración de documentos denominados protocolos familiares.

Según García (2001), en este proceso de profesionalización de la sociedad, con la participación de los familiares, se puede crear un protocolo familiar que identificará las reglas, tales como la participación de los socios en el negocio, la familia, los gestores, como así también la relación entre los socios familiares.

De acuerdo con Bernhoeft (1996), aunque exista este protocolo familiar, las dificultades no se resuelven totalmente, solamente con el compromiso creado en la elaboración de estos documentos se puede observar una mejora que puede ser un indicio de longevidad.

Según Possos (2006), se puede verificar que durante el periodo de intercambio del mando de la primera a la segunda generación, solamente un tercio de las empresas logran realizar la sucesión de manera eficaz. Posiblemente una de

las principales causas se relaciona con los conflictos típicos de la empresa familiar, pues las relaciones entre familia y empresa son muy difíciles.

El estándar de comportamiento de la familia se basa en las emociones y se encuentra poderosamente influido por el subconsciente, mientras que el ambiente de las empresas gira en torno a las tareas en general que genera un comportamiento que es conscientemente determinado.

Es necesario que las empresas separen las instancias del poder, o sea, la propiedad de la gestión y, de esta manera, definan, en la organización, un modelo de gobierno mediante la creación de instancias de poder: la dirección ejecutiva, el consejo de familia y el consejo societario. La dirección ejecutiva tendrá como enfoque la gestión y estará subordinada al consejo societario o al consejo de administración, que tendrá atribuciones sobre las grandes decisiones referentes al rumbo de la empresa y, como resultado, su perpetuidad. Los dos últimos permiten a las familias propietarias de la empresa tener una relación que profesionalice a la sociedad.

Este modelo de gobierno en la empresa familiar es poco explorado académicamente, haciendo con que se lleven a cabo estudios para la consolidación de un modelo.

Las empresas familiares están impregnadas de conflictos y el crecimiento de la familia, normalmente, es superior a los cargos en la organización, en este sentido el gobierno posee un papel importante en la medida en que puede reducir los conflictos y crear un espacio para los familiares que no serán gestores para que tengan contacto y poder de decisión en la empresa.

Ampliando esta separación, también es importante un acuerdo de los socios para regular sus relaciones. Para esto sirve el protocolo familiar que acarrea, en términos de conflictos, los siguientes beneficios para la relación familia-empresa, según Bernhoeft (1996): genera compromiso, regula derechos y deberes, representa la voluntad de las partes, anticipa el conflicto, regula formas de ingreso y salida de socios/familia y compatibiliza los intereses individuales, familiares, societarios y empresariales.

Los conflictos de la empresa familiar pueden perjudicar su supervivencia y la mejora de este cuadro conflictivo es importante para la economía del país en la medida en que existe una gran participación de las empresas familiares en relación

a las organizaciones nacionales y estas tienen como característica la presencia de conflictos (LOURENÇO, 1999).

Frente a este escenario, se justifica esta tesis, pues las acciones de mejora en las empresas familiares poseen un impacto muy grande en la mayor parte de las organizaciones brasileñas.

Este trabajo trata específicamente de las estrategias para la reducción de los conflictos en las empresas familiares, desarrollando un modelo aquí propuesto con la finalidad de reducir conflictos relativos a las relaciones entre la familia, la sociedad y la gestión.

De acuerdo con la literatura, los conflictos que impregnan las empresas familiares pueden ser considerados como una de las mayores dificultades para la dirección hacia la perpetuidad de estas organizaciones.

El modelo propuesto tiene como objetivo la administración de los conflictos mediante el establecimiento de un protocolo familiar, la implementación de consejos y sus reglas de funcionamiento, el desarrollo de la familia empresaria y, como resultado de la sumatoria de estos instrumentos, la aplicación del gobierno en la empresa familiar.

La contribución científica de hecho, en esta tesis, se encuentra representada por la propuesta del modelo de implementación del gobierno en la empresa familiar, que como objetivo central, busca dirigir a la empresa familiar hacia su perpetuidad mediante la administración de los conflictos y de la profesionalización societaria.

Para esta investigación se seleccionó el método cualitativo en razón de la profundidad pretendida de los datos recabados y de la complejidad y particularidad de la situación. De acuerdo con Richardson (1989, p. 39):

[...] los estudios que emplean una metodología cualitativa pueden describir la complejidad de determinado problema, analizar la interacción de ciertas variables, comprender y clasificar procesos dinámicos experimentados por grupos sociales, contribuir en el proceso de cambio de determinado grupo y permitir, en un mayor nivel de profundidad, la comprensión de las particularidades del comportamiento de los individuos (RICHARDSON, 1989, p.39).

Según Flores (2002, p. 39), los métodos cualitativos son aplicables en varias situaciones, entre las cuales se destacan:

- Situaciones en las que se evidencia la necesidad de sustituir una simple información estadística por datos cualitativos. Esto se aplica, principalmente, cuando se trata de una investigación sobre los hechos del pasado o estudios referentes a grupos de los cuales se dispone de poca información.
- Situaciones en las que se evidencia la importancia de un enfoque cualitativo para efectos de comprender aspectos psicológicos cuyos datos no pueden ser recabados de manera completa por otro método debido a la complejidad que encierra. (Flores, 2002, p.39).

Figura 1: Delineamiento y proceso de la investigación – Investigación-Acción

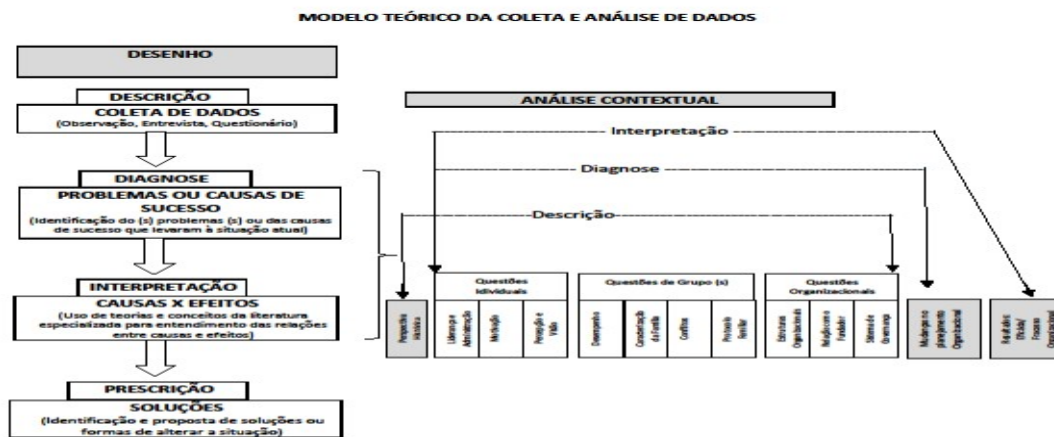


Figura 4 – Modelo teórico da coleta e análise de dados
 FONTE: Adaptado de RODRIGUES, 2015.

En este sentido, la elección del delineamiento de la investigación acción se produjo en razón de que la autora de esta pesquisa tiene como uno de los problemas de investigación describir la implementación de los modelos de gobierno en la empresa familiar. De esta manera, se puede alcanzar una mayor profundidad en la información y tener una base mas solida para el alcance del objetivo principal de esta investigación, que es el desarrollo de un modelo de gobierno en la empresa familiar.

Para Spink (*apud* ALMEIDA, 2004, p. 71), [...] investigación acción es un término aplicado a la investigación corriente con el doble y explicito propósito de auxiliar en la reflexión, formulación o implementación de la acción y de desarrollar,

enriquecer o probar marcos referenciales teóricos o modelos relevantes al fenómeno bajo estudio [...] investigación acción es la fusión de la investigación con el asesoramiento.

La utilización de la investigación acción en este trabajo se basa en la indicación de Almeida (2004, p. 70), según el cual:

La metodología de la investigación acción es un instrumento poco utilizado en la administración, pero de gran utilidad para trabajos académicos, que busquen crear el conocimiento a través de la interacción entre el investigador y el investigado. La interacción del investigador, que conoce el fenómeno a ser estudiado académicamente, combinado con la experiencia práctica del investigado en el campo de los negocios, crea una sinergia para este tipo de metodología para los administradores [...] la utilización de este método permite la alteración del rumbo, donde las ideas a ser investigadas, inicialmente, puedan cambiar al interactuar con la realidad. (ALMEIDA, 2004, p.70).

Debe destacarse la utilización de la investigación acción en la medida en que, tanto la autora de este trabajo como los entrevistados que participaron del proceso, ha sido una construcción conjunta del modelo. En la primera fase, la autora aplicó un tipo de modelo en las empresas (establecimiento de consejos y protocolo familiar) y, al final de cada proceso, los miembros de las empresas familiares tuvieron la oportunidad de discutir las dificultades y sugerencias al proceso. Inclusive durante el proceso, varias sugerencias de los participantes fueron oídas e incorporadas cuando fueron pertinentes, siendo validadas por todos los gestores involucrados en la investigación.

Álvarez et al (2003) describe que uno de los mayores desafíos que determina la continuidad de una empresa familiar de una generación a la otra es el planeamiento del proceso de sucesión.

Bornholdt (2005) define que el proceso sucesorio es un tema muy estudiado, discutido y descrito por investigadores, profesores, consultores y profesionales, teniendo casos de peculiaridad de lo más variada, concluyendo que no existe un formato único que pueda ser utilizado en cualquier caso.

Bernhoeft y Gallo (2004), Oliveira (1999) y Bornholdt (2005) justifican también que los escenarios internos y externos influyen en las cuestiones del proceso sucesorio, siendo los más conocidos:

- a) El tamaño y la complejidad de la empresa;
- b) El nivel de armonía entre los familiares y/o los núcleos familiares;

- c) El perfil y personalidad de los sucedidos y de los sucesores;
- d) La participación accionaria, las alianzas societarias y el control del capital;
- e) La estructura familiar, sus núcleos y la cantidad de herederos, edad de la primera, segunda y tercera generación;
- f) Fase del proceso sucesorio, si en es la primera, segunda o tercera generación, lo que, dependiendo de la situación, la distancia de los familiares es mayor cuanto más antigua sea la generación;
- g) El modelo de gestión vigente;
- h) Los órganos complementarios, tales como las características del consejo de administración, del consejo fiscal, del consejo de familia y del consejo consultivo.

Con estas características influyentes del proceso sucesorio, se distingue el reconocimiento de la situación de la empresa, de la familia y de la sociedad.

1.1 Problema

Los problemas que dificultan la supervivencia de las empresas familiares son variados y, normalmente, se encuentran relacionados con los conflictos familiares, sucesión y profesionalización. De acuerdo con esta afirmación, encontramos la siguiente problemática: ¿Cómo reducir los conflictos en la administración familiar manteniendo las bases sólidas de la empresa en el transcurso de las generaciones?

1.2 Hipótesis

Como fue presentado al inicio, este trabajo será llevado a cabo en las empresas familiares, buscando proporcionar información relacionada con el aspecto fundamental para su continuidad: El gobierno en la Empresa Familiar.

El sistema de gobierno es aplicado en las empresas familiares con el fin de separar de manera objetiva la propiedad de la gestión para que pueda llevarse a la organización hacia la dirección de la perpetuidad. En este gobierno, se establecen dimensiones de poder y un protocolo familiar.

La siguiente pregunta de investigación pretende ser respondida por este estudio: ¿Puede contribuir el gobierno corporativo, representado por el protocolo familiar y los consejos societarios y familiar con la reducción de los conflictos de estas empresas?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Proponer un modelo de implementación de un gobierno en la empresa familiar de pequeño porte, con el fin de que más organizaciones reduzcan sus conflictos y se liberen de uno de los principales obstáculos para su perpetuación en el tiempo.

1.3.2 Objetivos específicos

- Relevar los principales focos de conflicto existentes en la empresa familiar;
- Realizar una investigación bibliográfica para conocer lo que piensan los autores sobre el tema elegido;
- Determinar cómo el gobierno corporativo pueda ayudar en los conflictos de las organizaciones;
- Establecer cómo se produce el gobierno corporativo en una empresa familiar de pequeño porte.

1.3.3 Metodología

Este estudio se caracterizó como una investigación:

a) Aplicada, pues genera conocimientos para la aplicación práctica, dirigidos a la solución de problemas específicos, involucrando verdades e intereses locales (SILVA; MENEZES, 2001);

b) Cualitativa, por haber encontrado un vínculo indisoluble entre el mundo objetivo y la subjetividad del sujeto que no puede ser traducido en números (SILVA; MENEZES, 2001);

c) Cuantitativa, por haber utilizado números en la búsqueda por garantizar la precisión de los resultados, evitando la distorsión del análisis y la interpretación exclusivamente subjetivas (GRESSLER, 2003);

d) Exploratoria, por haber ido en busca de la confirmación de verdades existentes y aceptadas para la comprensión del fenómeno investigado (SELLTIZ et al., 1975);

e) descriptiva, por haber observado, registrado y analizado hechos o fenómenos sin manipularlos (CERVO; BERVIAN, 2002), con interferencias y conclusiones restringidas a la muestra;

f) De campo, pues la investigadora busco respuestas a las preguntas de la investigación utilizando técnicas tanto de observación como de interrogación, profundizando la comprensión de los fenómenos relacionados. (SILVA; MENEZES, 2001).

1.3.4 Aporte

Esta investigación es relevante en el aspecto de la importancia del tema, la originalidad y la relevancia socioeconómica.

En cuanto a la importancia, el corte técnico-conceptual comprende un área del conocimiento que es cada vez mas estudiado dentro de la administración: el gobierno corporativo (Catapan, Cherobim, 2010; Andrade, Rossetti, 2014). Se observa un crecimiento en la adopción de prácticas de gobierno por parte de las empresas (IBGC, 2016) y también el aumento del número de investigaciones que abordan el tema (Lozano, Martinez, Pindado, 2006; Ribeiro et al.2012; Ribeiro, 2014).

En lo que se refiere a la originalidad, notase que el estudio del gobierno en las empresas familiares aun puede ser considerado reciente, no solamente en el ámbito nacional sino también en el internacional (Ribeiro et al, 2014; Freitas, 2015; Cunha, 2016).

De esta manera, esta tesis proporciona un aporte, fundamentalmente, a partir de la premisa según la cual las prácticas de gobierno corporativo pueden contribuir para minimizar los problemas de gestión encontrados en las empresas familiares. Además, no obstante existan innumerables trabajos dedicados a la discusión del gobierno corporativo en Brasil y en el mundo, la cuestión de su adopción por parte de empresas familiares aun es poco explorada en el ámbito académico, lo que confiere originalidad a la investigación.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Empresas de pequeño porte

En 2006, el SEBRAE señaló que las micro y pequeñas empresas disfrutaban de beneficios previstos en la legislación y, buscando rotular a estas empresas, se emplean ingresos brutos anuales, de acuerdo con el Estatuto de 1999. Estos valores fueron actualizados por el Decreto N°5.028/2004 del 31 de marzo de 2004, y son definidos de la siguiente manera: Microempresa: ingresos brutos anuales iguales o inferiores a R\$433.755,14 (cuatrocientos treinta y tres mil setecientos cincuenta y cinco reales con catorce centavos); Empresa de pequeño porte: ingresos brutos anuales superiores a R\$433.755,14 e iguales o inferiores a R\$2.133.222 (dos millones ciento treinta y tres mil doscientos veintidós reales) (SEBRAE, 2006).

Leiria (2002), en un estudio que realizó con un grupo de empresarios de pequeño porte que sobresalían en Rio Grande do Sul, mediante un estudio de naturaleza cualitativa, llegó a la conclusión de que una empresa puede ser descripta como pequeña para algunos y grande para otros. “Definir la pequeña empresa es algo necesariamente arbitrario porque son adoptados estándares diferentes para propósitos diferentes”.

El potencial de este segmento empresarial sustenta la economía del país y va más allá de las fronteras del territorio nacional. Se entiende que por la gran cantidad de micro y pequeñas empresas diseminadas por todo el territorio surgió una enorme capacidad generadora de empleos. El mercado globalizado es un factor esencial para el crecimiento de los pequeños emprendimientos, ya que pretenden ser más eficientes, las grandes empresas aprovechan para tercerizar varias de sus actividades, asimismo los avances tecnológicos hacen con que la mano de obra que antes era empleada en empresas de gran porte serán cobijadas en pequeños negocios y que presentan una significativa tasa de natalidad. La globalización produjo el aumento de la necesidad de empresas menores y con mayor capacidad productiva, que posean estructuras más flexibles y respondan más rápidamente a los cambios del mercado (KOTESKI, 2004).

Según Leiria (2002), esta velocidad en seguir tendencias y la competencia en innovar con los cambios promueve al pequeño emprendedor a un especialista en diversos ramos.

Como afirma Koteski (2004), las micro y pequeñas empresas conciben una batalla al desempleo porque ofrecen buenas oportunidades para todas las personas, desde personas sin ninguna experiencia y que buscan su primer empleo hasta aquellas que se adentran en la tercera edad, además de mantener a las personas en sus lugares de origen, sin necesidad de trasladarse hacia centros mayores. Las dificultades que las micro, pequeñas y medianas empresas sufren se encuentran relacionadas directamente con las políticas de innovación, que se relacionan tanto con la orientación de las políticas industriales y tecnológicas latinoamericanas como de los problemas para su implementación.

Actualmente, para el gobierno, este segmento representa el combate al hambre y a la pobreza, dado que ofrece muchas oportunidades para todos los niveles sociales, no obstante las micro y pequeñas empresas aun hallan grandes dificultades para acceder a líneas de crédito, debido a las garantías exigidas por los agentes financieros. El Bando de Brasil intenta confrontar esta situación con la creación de fondos para que funciones como aval de las operaciones (KOTESKI, 2004, p. 237).

Los incentivos que el gobierno dispone son insuficientes debido a la importancia económica de este segmento y de su enorme capacidad de generar empleos. Por este motivo, el reconocimiento del status especial de los pequeños negocios sería importante, a pesar de que este estatus conste en la Constitución Federal “[...] que cita que las micro y pequeñas empresas deben tener un tratamiento diferenciado y favorecido, con el propósito de estimular el desarrollo del sector y de la nación”. (KOTESKI, 2004).

2.2 Empresa familiar

Empresas familiares son aquellas cuya toma de decisiones hasta la realización de las actividades se encuentran relacionadas o reciben influencia de una o más personas de la familia, que normalmente está ligada a la figura del padre como mentor de las decisiones. De esta forma, se considera empresa familiar a aquella organización empresarial que tiene su origen y su historia vinculadas a una misma familia durante por lo menos dos generaciones, o aquella que mantiene a

miembros de la familia en la administración de los negocios, esto es, una empresa que es controlada o administrada por los miembros de un familia. No se encuentran comprendidas aquellas en las que la familia solamente invierte el dinero y aquellas en las que el fundador no posee herederos (TEDESCO, 1998, p. 37).

Tedesco (1998) explica que el origen de este segmento se encuentra en las industria domesticas, tales como las profesiones de herrero, carpintero, zapatero y en la fuerte influencia cultural de los inmigrantes. Generalmente, la empresa comienza pequeña y no representa la única fuente de ingresos, sino que, a medida que crece, se incorporan nuevos miembros de la familia, como hermanos o primos, instigando un deseo unánime de vencer y prosperar, no obstante, cuando se trata de la familia, en primer lugar debe analizarse si todos poseen los mismos deseos y objetivos y si se encuentran dispuestos a priorizar a la empresa que debe crecer en total sincronía, sin causar conflictos. Empresa y familia pueden encontrar el éxito juntas, lo que falta es un código de relaciones entre ambas, para esto la gerencia debe mantener una visión diferenciada y atenta a la globalización, con osadía en la toma de decisiones, capital abierto, preocupándose con el desarrollo tecnológico y la gestión profesional, si es bien administrada, las ventajas competitivas aumentarán y las posibilidades de fracaso disminuirán. De esta manera, la globalización crea oportunidades para aquellos que buscan sociedades e invierten en la conquista de nuevos mercados con el fin de producir más y expandir sus negocios; por ello, esta alcanza más a las empresas familiares que son más tradicionales y prefieren no arriesgar, al contrario de las no familiares que son más flexibles y se asocian más fácilmente con otras empresas.

De acuerdo con Lerner (1996, p. 153), la empresa familiar es bastante frágil en cuanto a la organización en términos de longevidad, no obstante, no puede ser vista siempre como si las posibilidades de vida larga no existieran, ya que esta posee características que por sí solas son un desafío y las soluciones no siempre son simples.

Vidigal (1999, p. 27), muestra una visión más pesimista del asunto, afirmando que en Brasil la empresa familiar es considerada una institución fracasada y con fuertes tendencias a desaparecer. Por otro lado, en Europa y en los Estados Unidos, esta visión no tiene sentido, pues se considera mucho la vitalidad e importancia de la empresa familiar. Esto se confirma por el hecho de que las

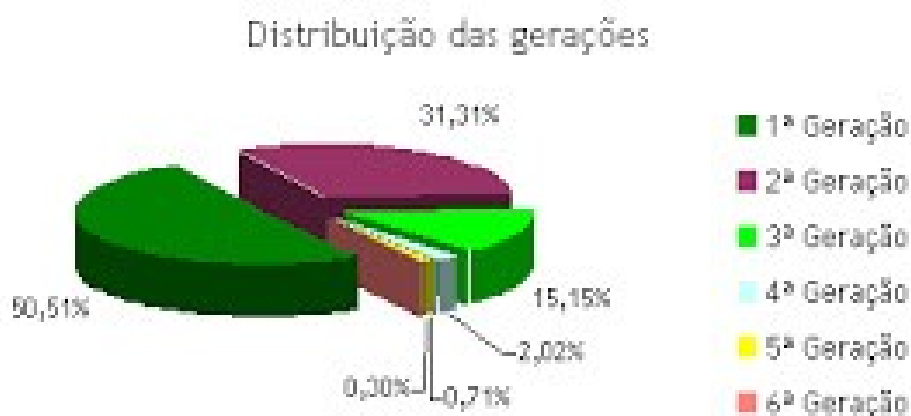
principales facultades crean disciplinas e institutos centrados en este conocimiento. En este contexto, el autor expone algunas recomendaciones básicas para estas organizaciones:

[...] poseer un dialogo y comunicación abierta y franca entre todos los accionistas, tener un acuerdo de familia, el sucesor debe tener una real vocación para trabajar en la empresa, poseer reglas para la sucesión, evitar el nepotismo, poseer un consejo de administración actuante y con miembros independientes, no pertenecientes a la familia (VIDIGAL, 1999, p. 48).

De acuerdo con Posso (2004), las dificultades de las empresas familiares son grandes, como las peleas entre hermanos o entre padres e hijos, sucesiones inadecuadas o inexistentes, desmotivación o tensiones entre los miembros de la familia, conflictos con los socios y comunicación ineficiente. Sin embargo, este es un problema que puede ser amenizado a través de un protocolo familiar, de una planificación estratégica, de un planeamiento de la sucesión, de la implementación del consejo de familia y del conocimiento de las tendencias de las empresas familiares en el mercado.

Según Bernhoeft (1989, p. 35), la empresa familiar es aquella que mantiene miembros de la misma familia en la administración del negocio. Este concepto es bastante limitado, pues los miembros de la misma familia pueden estar en la administración de un negocio que no sea el familiar. Ambas pueden presentar problemas.

Grafico 1: Distribución de las generaciones familiares en la empresa.



Fuente: Asociación de Empresas Familiares, 2015.

Como forma de solución, Bernhoeft (1999, p. 72-74), explica que pueden ser utilizadas siete acciones buscando la eficacia del control familiar: mantener la empresa capitalizada, permitir negociaciones internas, respeto mutuo, crear varios foros, cuidar los ciclos de vida, internacionalizar, evitar la dependencia. Así, se define que la empresa familiar:

Fuerte valorización de la confianza mutua, independientemente de los vínculos familiares (ejemplos son los “viejos de la casa” o inclusive los que comenzaron con el “viejo”); lazos afectivos extremadamente fuertes influyendo a los componentes, relaciones y decisiones de la organización; valorización de la antigüedad como un atributo que supera la exigencia de la eficacia o la competencia; exigencia de dedicación (“vestir la camiseta”), caracterizada por actitudes tales como no tener horario de salida, llevar el trabajo a casa y disponer de los fines de semana para la convivencia con las personas del trabajo; postura de autoridad en la forma de vestir, ya sea en la administración de gastos, la expectativa de alta fidelidad, manifestada a través de comportamientos como no tener otras actividades profesionales no relacionadas con la vida de la empresa; dificultades en la separación entre lo emocional y lo racional, tendiendo más hacia lo emocional; juegos de poder, donde muchas veces vale más la habilidad política que la capacidad administrativa (BERNHOEFT, 1999, p. 35).

García (2001) afirma que el concepto de empresa familiar es bastante simple en su contenido, pero en la práctica permite que la familia decida los rumbos de la organización y esto sucede sin el auxilio de las generaciones familiares más jóvenes.

Para Donnelley (1967, p. 161-162), empresa familiar es aquella “[...] que relaciona a una familia por los menos durante dos generaciones y que la familia ejerza influencia sobre las directivas empresariales, los intereses y objetivos de la empresa”. Como ventajas de la empresa familiar, el autor señala el sacrificio familiar en la obtención de recursos financieros y administrativos; la imagen de la familia como crédito de relaciones empresariales y sociales; preocupación con cuestiones sociales debido al prestigio familiar, lealtad de los empleados, continuidad de los objetivos y de las estrategias en función de la administración familiar. Como desventajas se señalan la falta de disciplina en relación al uso de las utilidades, dificultad en el reposicionamiento mercadológico; contratación excesiva de parientes que no se adecuan al desempeño personal exigido.

[...] mientras los profesionales, algunas veces, piensan en la posibilidad de cambiar de empleo o se empeñarán en el resultado de corto plazo en detrimento del largo;
[...] los ejecutivos que tampoco son dueños darán siempre prioridad al largo plazo, que es lo que interesa cuando lo que está en juego es su patrimonio (VIDIGAL, 1996, p. 37).

Según la revista Businessweek (2003), las empresas familiares no pueden ser vistas en desventaja, principalmente en el análisis de los datos cuantitativos, en relación a las empresas no familiares, ya que, muchas veces, el retorno a los accionistas es bastante mayor.

Bernholdt (2005, p. 34), define seis características que pueden identificar una empresa como familiar: el control accionario pertenece a una familia y/o a sus herederos; los lazos familiares determinan la sucesión en el poder; los parientes se encuentran en posiciones estratégicas, como el directorio o en el consejo de administración; las creencias y los valores de la organización se identifican con los de la familia; los actos de los miembros de la familia repercuten en la empresa, sin importar si actúan en ella; ausencia de libertad total o parcial de vender su participación/cuotas acumuladas o heredadas en la empresa. Otra forma de determinar si la empresa es familiar es la forma de gestión. Desde una perspectiva general, esta es propiedad de una o más familias y su dirección es de responsabilidad de ejecutivos que no pertenecen a la familia y, desde una perspectiva más restringida, la empresa es mantenida por la dirección de los familiares en términos de propiedad y gestión.

Asimismo, buscando conceptualizar a la empresa familiar, Lourenzo (1999, p. 28) afirma que la organización en la que, tanto la gestión administrativa como la propiedad, se encuentran controladas, en su mayor parte, por una o más familias y dos o más miembros de estas participan de la fuerza de trabajo, principalmente los integrantes del directorio. No obstante, esto no comprende la influencia entre la familia y la gestión de la empresa. Igualmente, en la empresa familiar, existen otras características comportamentales, tales como: interferencia de factores emocionales en el comportamiento y en las decisiones de la empresa; confianza mutua entre los participantes de la misma; dificultad en la descentralización del poder y en la separación de la familia de la empresa. Normalmente, los conceptos de organizaciones familiares se encuentran restringidos a empresas típicamente unifamiliares, donde los socios pertenecen a una misma familia, muchas veces la

unión de padre e hijo, hermanos o, inclusive, agregados. Otro tipo de empresa es la sociedad multifamiliar, en la cual los socios/fundadores, sin vínculos familiares, inician una empresa y la dirigen basándose en una distribución de tareas o de las habilidades complementarias.

Gráfico 2: Número de trabajadores que pertenecen a la misma familia.



Fuente: Asociación de Empresas Familiares, 2015.

Lanzana y Constanzi (1999, p. 34), explican que las empresas familiares no forman un grupo tan homogéneo y se dividen en dos grupos: el primero está constituido por empresas de pequeño y mediano porte; el segundo, por las de gran porte. De esta manera, se entiende que el primer grupo se encuentra constituido por empresas de capital cerrado, concentración de la propiedad en una o más familias, control centralizado en los gestores familiares, los cuales, normalmente, ocupan los principales cargos de la empresa. El segundo grupo posee como característica, tender a abrir su capital, existe una menor concentración del capital, busca una mayor descentralización en el control, una menor participación de familiares en el grupo directivo y existe un consejo de administración.

Este vocablo de fácil tránsito no pasa de una confusión semántica, pues al intentar explicar todo termina no teniendo precisión. Es el proceso mediante el cual una organización familiar asume prácticas administrativas más racionales, modernas y menos personalizadas; la adopción de determinado código de formación o de conducta en un grupo de trabajadores; o la sustitución de métodos intuitivos por métodos impersonales y racionales (LODI, 1993, p. 25).

Las pequeñas y medianas empresas poseen la dirección de la profesionalización de acuerdo con el ciclo de vida y va pasando de una fase a otra, van desarrollando sistemas de gestión que formalizan los procesos y perfeccionan las técnicas profesionales de gestión de las organizaciones (PADULA & VADON, 1996).

Según Leach (1994, p. 85), la profesionalización de las empresas familiares se encuentra vinculada directamente a la necesidad de crecimiento y en las tendencias de mercado, aunque este proceso solo se produzca definitivamente con el cambio en el estilo gerencial del propietario, o sea, es consecuencia del cambio de un gerenciamiento instintivo por un enfoque más profesional y, todo esto, depende del planeamiento y control del crecimiento a través de técnicas estratégicas de administración. Por otro lado, las dificultades de este requisito organizacional son la delegación de responsabilidades, que pueden ser destinadas a los miembros familiares; miedo de perder el control; falta de disponibilidad de otras funciones para el fundador y la falta de lealtad de la familia para con los empleados.

Lourenzo (1999, p. 45), también se refiere a la profesionalización al mencionar que: “es un proceso de revisión de la administración de la empresa en la que existe orientación hacia la separación entre la propiedad y la gestión, donde se realiza una sustitución de criterios gerenciales subjetivos e implícitos por criterios objetivos y explícitos y permite la existencia de participantes de la familia en la gestión siempre que posean la calificación adecuada”. Existe también la necesidad de la profesionalización societaria cuando es necesario separar la propiedad de la gestión de la empresa, dando inicio a un sistema de gobierno que trae dificultades, tales como el desconocimiento de los directivos para hacer que la empresa transite de una gestión pionera hacia una gestión profesionalizada; falta de empleados adecuados para ocupar futuras funciones y la dificultad de descentralizar el poder por parte del fundador.

Bernhoeft (1996), explica que las empresas familiares buscan la profesionalización en un intento de separar la propiedad, la gestión y la familia.

[...] Profesionalizar no es solamente crear una estructura organizacional copiada de algún manual de administración, ni mucho menos simplemente entregar la administración de los negocios a un profesional. El proceso de profesionalización debe ser iniciado por la familia, pues esta detenta, en el momento o potencialmente, todo el derecho sobre la vida o muerte de la empresa [...] el trabajo debe ser realizado simultáneamente en tres puntos:

familia, propiedad y administración. En este sentido, los socios familiares deben ser preparados para ayudar a dirigir la empresa, aunque sin estar ligados directamente a la gestión (BERNHOEFT, 1989, p. 20-21).

Tomando en consideración lo que fue dicho, se comprende que la profesionalización no puede ser evaluada solamente de manera administrativa ni ser interpretada como la conducción por parte de un profesional que no pertenece a la familia. Esta profesionalización debe ser realizada de manera integral y dirigida en varios aspectos como la profesionalización de la familia y el encaje de los empleados con la ideología del negocio (BERNHOEFT, 1989, p. 22).

Para Bornholdt (2005, p. 22), la familia debe saber que no es una familia común, sino que posee responsabilidades sociales, prestigio y todos sus actos producen efectos, por eso es que es tan importante profesionalizar a los integrantes y preparar a los administradores. Esta profesionalización es fundamental en el trabajo del gobierno, que viene a ser el espacio donde la razón, las normas y las reglas entre los sistemas familia, empresa y sociedad pueden ser dirigidas rumbo a las conquistas individuales y colectivas. Sobre el gobierno mediante la profesionalización, el autor argumenta que es necesario establecer tres niveles de poder: familia, control y empresa. Es muy importante que existan reuniones específicas para la resolución de los problemas, esto hace con que la estructura de gobierno sea: el consejo de familia, el consejo societario, el consejo de administración y el grupo ejecutivo. No obstante, esto debe estructurarse tomando en cuenta el porte de la empresa, la generación y el número de herederos.

De acuerdo con García (2001, p. 255), el gobierno es la manera mediante la cual los accionistas se organizan para mantener el control de la organización, buscando siempre alcanzar los objetivos de la empresa. Para esto, el autor afirma que solamente existen dos consejos además de la asamblea de socios: el consejo de familia y el consejo de administración, que ampara la gestión como un todo y une a los accionistas, familiares y gestores.

El concepto de gobierno se aplica:

[...] también a las familias propietarias. Estas deben ser dirigidas, controladas y deben rendir cuentas sobre sus procedimientos, si quisiéramos que permanezcan saludables y fuertes. En este sentido, estas familias necesitarán, exactamente como sus empresas, de consejos de administración, de sus propios órganos o de mecanismos de gobierno (tales como un consejo de familia o un comité de accionistas) (ÁLVARES, 2003, p. 98).

Según Bornholdt (2005, p. 78-79), la práctica de gobierno corporativo depende de la transparencia, equidad, rendición de cuentas y responsabilidad corporativa y social, ya que también son importantes los órganos relacionados al gobierno de las empresas familiares de manera más amplia cuando es comparada con los autores anteriores: consejo de familia, consejo de administración, consejo superior, gestión ejecutiva, consejo consultivo, consejo fiscal, auditoría Independiente, consejo de socios y asamblea de accionistas.

Los autores Aronoff y Ward (1996), comentan acerca de las dimensiones de gobierno en la empresa familiar: Familia: participación, papel en la comunidad, prosperidad, continuidad, comunicación, educación y valores. Empresa: operaciones, finanzas, relaciones con clientes y proveedores. Propiedad: liquidez, distribución del capital, sucesión, dirección estratégica y performance. En este estudio se enfatizan los tres tipos de consejos más apropiados para la gestión de las medianas y pequeñas empresas, dirigiendo la revisión de la literatura hacia estos tres tipos: consejos de familia, de administración y societario. La transición del mando es un trabajo bastante difícil y desafiante. En la transición de la primera hacia la segunda generación, la empresa deja de ser una sociedad de trabajo, donde dos o más personas reúnen esfuerzos para la creación de la misma. En el momento en que asume la segunda generación, esta sociedad pierde su conexión anterior que se basaba en el trabajo y en las relaciones se producirán a través del capital.

Según Bernhoeft (1999, p. 57), es necesario fortalecer las relaciones de esta nueva sociedad, ya que los nuevos socios no asumen compromisos entre sí. Para esto se crean consejos que separan la propiedad de la gestión ejecutiva. Estos consejos pueden ser de herederos o socios que no desempeñan funciones ejecutivas, pues lo ideal es que las actividades financieras se encuentren relacionadas a otras empresas.

Históricamente, Bornholdt (2005) y Davis (2003), explican que el consejo familiar tiene origen en las empresas europeas en las que se hallan varias generaciones en el poder. Los principales objetivos son la preservación de la unión familiar y la disminución de los problemas familiares en la gestión de la empresa. Así, los consejos se valen de representantes de los demás familiares en lo que se refiere a la visión general familiar. Se desarrollan políticas que mantienen los

intereses familiares a través de la información y del desempeño de la empresa, solucionando los problemas internos, no obstante sea opcional, el organismo es esencial para disminuir la interferencia en la empresa.

De acuerdo con Bornholdt (2005, p. 99), las atribuciones de un consejo de familia son:

Desarrollar y administrar el acuerdo de los accionistas; elaborar y administrar la cultura mediante el refuerzo de la ideología, visión y misión; crear y cuidar del código de ética y conductas, principios y valores; fomentar y proteger la memoria histórica familiar – empresarial; promover y desarrollar el entendimiento, la adhesión y la cohesión familiar con debates y encuentros familiares; promover y fomentar otras iniciativas de apoyo y bienestar de los miembros de la familia; administrar conflictos, divergencias, crisis y desavenencias entre familiares; crear programas de desarrollo y seguimiento de los herederos para la gestión de la empresa; desarrollar los mismos programas para los consejeros (de administración, de familia o fiscal) o para accionistas; desarrollar programas de bienestar de la familia, principalmente en la cuestión profesional, ya sea para la empresa o hacia afuera de estas; elaborar criterios de liquidez y de dividendos para los familiares; preparar la seguridad para el futuro, como inversiones y fondos para la jubilación complementaria; fomentar la salud física y emocional; elaborar y acompañar criterios de desempeño de los negocios actuales y de nuevos negocios, principalmente en relación al patrimonio, inmuebles, distribución y herencia; elaborar criterios para el rendimiento de cuentas del consejo de administración, fiscal de los directores; evaluar el desempeño de los consejeros familiares y definir políticas y acciones de cuño social, como fundaciones, ONGs y otras entidades con este cuño.

Bernhoeft y Gallo (2003, p. 29-30), explican que el consejo de familia debe interactuar directamente como el consejo de administración y con la dirección ejecutiva, no obstante, esta relación no debe ser directa dada la gestión continua con la familia. De esta manera, los autores definen las siguientes atribuciones para el consejo familiar:

[...] mantener los valores y la historia de la familia entre las generaciones; administrar los intereses de la familia en relación a la empresa y a la sociedad; elaborar y mantener actualizado el acuerdo de conducta y ética familiar; mantener la disciplina en relación a la empresa; mantener un sistema de información sobre los negocios y la sociedad para la familia; ser un espacio de representación de la familia en su relación con los consejos de administración y societario; administrar programas de entrenamiento de los familiares para el papel del accionista; administrar las cuestiones de seguridad personal de los familiares; administrar las cuestiones de responsabilidad social de la familia y de la sociedad; cuidar de programas de orientación vocacional, profesional y personal para los jóvenes herederos; administrar una oficina de la familia para los servicios particulares, inversiones y patrimonio y elaborar asambleas y eventos familiares.

Bornholdt, (2005, p. 92), argumenta que otro órgano de gobierno en empresas familiares es el consejo societario, que busca facilitar la comunicación entre los

familiares, administradores y socios de la empresa. Desempeña varios papeles pudiendo formar parte del consejo de administración. Muchas veces existen confusiones en los papeles y atribuciones de los consejos de familia y de administración con el societario. No obstante, este tipo de consejo ha sido más adecuado para las pequeñas empresa donde la familia se encuentre en el control o que tenga pocos núcleos de comando.

Desde el punto de vista de Lank (*apud* ÁLVARES, 2003, p. 100-101), el consejo societario, también denominado comité de accionistas o propietarios: “[...] es uno de los puntos críticos de relación entre la familia y su emprendimiento (el otro punto es el consejo de familia). Por lo tanto, existe la necesidad de establecer un foro para que los accionistas, tanto activos como pasivos, se encuentren y puedan honrar sus derechos, deberes y responsabilidades”. De esta manera, este consejo determinará los rumbos a seguir por el consejo de administración y la alta dirección, tomando en cuenta los límites y valores de la familia.

Bernhoeft y Gallo (2003, p 31-32), definen las atribuciones del consejo societario de la siguiente manera:

[...] administrar y hacer cumplir el acuerdo societario; establecer las directivas relativas al retorno sobre el capital; y administrar la disolución societaria; administrar las transacciones accionarias entre los socios y con terceros; establecer un sistema de información para los socios; establecer y aprobar los criterios de distribución de las utilidades y remuneración del capital; aprobar los criterios de fusiones, ventas, adquisiciones, incorporaciones y asociaciones societarias y de las empresas; representar a la sociedad en instituciones públicas y privadas; indicar los representantes en el consejo; administrar el proceso sucesorio; aprobar el plan estratégico; evaluar la performance de la empresa; aprobar los estados financieros; la política tributaria y la contratación y actuación de las auditorías externas.

Considerando esta lista de atribuciones, el consejo societario proporciona la aparición de miembros profesionales para el consejo de administración y consejeros fiscales para la asamblea de accionistas. Tiene gran importancia en la provisión de un soporte para que la gestión logre cumplir sus objetivos. El consejo de administración puede ser electo por la asamblea de accionistas, por el consejo de socios y por el consejo de familia que sirve como guía de las decisiones (BERNHOLDT, 2005, p. 114).

Vidigal (1996, p. 47), señala el hecho de que es fundamental conocer bien a los componentes al fundar un consejo, pues si no ofrecen calificación e, inclusive, tengan una buena relación como fundador, pueden no rendir lo necesario. Es muy importante también tener consejeros externos, ya que traen una visión diferente de la familia y no cargada de emociones familiares.

Para que un consejo logre desempeñar plenamente su función, es necesario: “[...] velar por que la dirección tenga como prioridad el interés de los accionistas y no del suyo propio”, cuatro situaciones son indispensables: las responsabilidades de los consejeros deben ser bien claras, los consejeros deben estar calificados para el cargo, deben ser independientes del directorio y deben prestar cuentas a los accionistas (VIDIGAL, 1996, p. 50).

Según Bornholdt (2005, p. 115), las atribuciones del consejo de administración son:

Elige y destituye al presidente (que elige a su equipo de directores); aprueba o no el equipo de directores indicados por el presidente; define el portavoz de la empresa (quien habla y responde sobre el qué); evalúa al presidente y a su gestión (identificando áreas o funciones a ser reforzadas o modificadas); planea la sucesión del presidente y de sus personas clave en la dirección; define la remuneración del presidente (bonos y recompensa); aprueba o no la remuneración total de los directores; acompaña, refuerza y fomenta decisiones eficaces; revoca políticas inadecuadas; acompaña, fomenta y fiscaliza las relaciones entre el directorio y las partes interesadas; cumple y hace cumplir el acuerdo de accionistas y elige la auditoría, aprueba el plan de trabajo y negocia honorarios.

De esta manera, la misión del consejo de administración es crear valor y liquidez para permitir que la empresa permanezca en el mercado. Para ello es necesario integrar el patrimonio y el retorno de las inversiones combinando las perspectivas de la empresa y que son optimizar el desempeño, calificar la gestión y cuidar el futuro de la empresa (BORNHOLDT, 2005, p. 115).

Las relaciones de poder son facilitadas por el gobierno corporativo, tanto para las sociedades familiares como para la sociedad en sí. Definiendo un concepto sobre esto, el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo – IBGE, afirma que:

[...] el gobierno corporativo en empresas de control familiar, por lo tanto, establece las relaciones no solamente en el ámbito de la separación entre la propiedad y la gestión (como en el caso de las empresas no familiares), pero en el ámbito de las relaciones entre la familia, patrimonio societario (propiedad) y empresa (gestión). Como consecuencia, el éxito en la

cuestión del gobierno de las empresas familiares depende de la capacidad de la familia para definir su actuación en estas tres esferas, creando mecanismos formales y legales para administrar sus diferencias y conflictos (IBGC, 2006).

Es la sociedad la que sustenta la gestión de la empresa, por esto, las acciones administrativas deben ser atribuidas por los directivos que pertenecen a la familia, pues ningún gestor logra preservar a la empresa sin la confianza de quien detenta el capital o de las instituciones que los representan. Es preciso la existencia de reglas claras para actuar positivamente en la estructura societaria si se encuentran aliadas a los instrumentos que regulen todas las relaciones involucradas (GARCIA, 2001).

Según Bornholdt (2005, p. 161), las diversas denominaciones que los especialistas utilizan para citar derechos y deberes de los familiares y socios en relación a la empresa son guiados por factores como el protocolo familiar, el acuerdo societario, la declaración de principios, manifiesto de la familia y el acuerdo familiar. En este sentido, el autor afirma que el código de ética es la base organizacional, siendo que:

El código de ética es una guía referencial para las actitudes y conductas de los involucrados en un proceso de gobierno en las empresas familiares. Es como un paraguas protector de todos los órganos y acuerdos formales de una organización familiar. El código de ética y de conductas expresa los más profundos valores de una familia empresaria (BORNHOLDT, 2005, p. 161).

Posso (2004), afirma que el protocolo familiar es el más utilizado en los últimos treinta años por considerar la seriedad de la palabra en su elaboración y el porqué antes de ese tiempo, las empresas no necesitaban socios externos y el concepto de familia no tenía énfasis. De esta manera, el protocolo define una regla de dirección, conforme a los miembros familiares y las ideas son en mayor número, lo que también difiere en las ideas expuestas. Con ello, los problemas no desaparecen, sino que la gestión se hace más eficaz y reduce las situaciones más difíciles. En este nuevo contexto, las situaciones que exigen una gran responsabilidad como la venta, cesión o continuidad de la sociedad son regidas por el dialogo y el orden general es que los nuevos socios deben aceptar que el bien colectivo se encuentra por encima de cualquier interés individual.

Bernhoeft (1999, p. 65), argumenta que es necesario reducir el número de conflictos a través de la creación de un protocolo familiar, que contará con la participación de todos los involucrados, resaltando la voluntad y determinación para definir un entendimiento general. Si existieran varias familias, debe haber un grupo de representantes que serán indicados por las propias familias, haciendo con que esto, por sí solo, sea el ejercicio de comprensión común.

[...] el principal valor del acuerdo es el contrato psicológico establecido entre las partes. Algunas familias tienen la necesidad de formalizarlo jurídicamente, registrándolo en el juzgado lo que es necesario para su validez legal. No obstante, considerando válida esta preocupación, reforzamos que el acuerdo debe ser visto como una conquista, que debe ser preservado por ambas partes, pues ahí se encuentra el verdadero sustento de la sociedad. Cuando una de las partes recurre a la justicia es porque el acuerdo dejó de ser cumplido, por lo tanto, de existir (GARCIA, 2001, p. 253).

Ward y Gallo (1992), explican que el acuerdo es exactamente un conjunto de criterios que definen derechos y deberes colectivos e individuales para un grupo de personas que poseen intereses en común a través de la sociedad a la que pertenecen. Además de este concepto, se sabe que los miembros de una generación deben hacer un esfuerzo para mantener la sociedad y pasarla a la próxima generación. El protocolo profesionaliza los procesos de dirección estratégica y los principales valores de la familia en la empresa.

De acuerdo con Gallo (1994), el aspecto más importante para la realización del protocolo es el proceso y es necesario saber cómo ejecutarlo, o sea, a través de las discusiones entre los participantes y emerja el acuerdo real. Si tiene éxito, el proceso no debe ser elaborado cuando exista lucha por el poder, pues los conflictos habituales de esa época no desaparecerán, debe emplear formas participativas donde las personas contribuyan libremente contando con la presencia del fundador.

El código debe tener como base tales componentes:

[...] cumplimiento de las leyes y pago de tributos; pagos o cobros cuestionables; conflictos de intereses; información privilegiada; recepción de regalos; discriminación en el ambiente de trabajo; donaciones; medio ambiente; acoso moral o sexual; seguridad en el trabajo; actividades políticas; relaciones con la comunidad; consumo de alcohol y drogas; derecho a la privacidad; nepotismo; explotación del trabajo adulto e infantil; política de negociación de las acciones de la empresa; procesos judiciales y arbitraje; acuerdos mutuos entre las partes relacionadas; y prevención y tratamiento de fraudes (IBGC, 2004).

Bernhoeft (2003), afirma que el código de ética debe ser muy detallado cuando se trate de una empresa familiar dado que cuento con conflictos efectivos de los elementos de interés individual. De esta manera, el código o protocolo debe involucrar los tres aspectos esenciales, la empresa, la sociedad y la familia, anticipando los posibles conflictos actuales y futuros. Lo que será discutido varía mucho en cada familia, pero lo principal siempre gira en torno a aspectos como mandatos, fondos, uso de bienes y equipos, modelo de sociedad, empleados, inversiones, negocios personales, transacciones accionarias, seguridad personal, ayuda a accionistas viudos, uso de la imagen de la empresa, administración del patrimonio, evaluación del acuerdo, entre otros.

Los principales elementos de la estructura del protocolo, según Posso (2004, p. 29), son:

Valores a ser transmitidos a los más jóvenes; formas de resolver conflictos; participación de miembros familiares en la dirección; políticas de remuneración y distribución de utilidades; acuerdos para dividir gastos con recreación; metas personales y profesionales; sucesión societaria; reglas para la fusión; venta, alianzas estratégicas y *jointventure*; preparación de las futuras generaciones; calificaciones exigidas a los familiares que deseen trabajar en la empresa; ingreso de capitales de personas ajenas a la familia; creación de fondos de liquidez; políticas para las transacciones accionarias; políticas de elección y salida de los directivos; conducta ética; control de activos; políticas para el planeamiento estratégico; evaluación de la calidad y desempeño personal; evaluación del desempeño empresarial; reglas para los miembros familiares no participantes en la elaboración del acuerdo y consideraciones sobre modificaciones del protocolo familiar. La literatura, de manera general, no es específica en el aspecto de la implementación del protocolo familiar, restringiéndose a conceptos, ventajas y menciones en la realización de hecho.

Generalmente, al inicio del proceso de elaboración de un protocolo familiar se presentan los intereses de algunos miembros de la familia y debe ser aprobado por los representantes de cada núcleo familiar. Debe ser revisado por la familia de manera periódica y, si es necesario, alterarlo. El interés inicial tiene origen luego de algún evento sobre el tema, como una conferencia, por ejemplo. La primera reunión que abordará el tema es realizada durante la asamblea de la familia donde se expondrá la intención de la reunión, la información referente a las dificultades de las empresas familiares. Serán electos los miembros que representarán a la asamblea y formaran el consejo de familia, establecidos los comités de apoyo y la periodicidad

de los encuentros. En la segunda reunión será dirigida para que los familiares vean cómo cada uno logra contribuir con el progreso del proceso, asimismo se destinarán tareas, ya que estos comités pueden ser organizados en comité de liquidez, de evaluación, de remuneración y de dirección. Las reuniones posteriores definirán los puntos a ser discutidos y el posicionamiento de la familia en relación a cada uno. En el proceso final, será realizado el acuerdo para la aprobación de todos los miembros representantes frente a la consulta de cada núcleo familiar. Las reuniones futuras informarán a los miembros sobre temas actuales de la empresa, resolver situaciones e ir ajustando el protocolo. En esta fase, los principales puntos son la capacitación, el financiamiento y la supervisión del proceso (POSSO, 2004).

Lank y Ward citan doce sugerencias que pueden favorecer el desempeño del gobierno familiar:

- Desarrollar el protocolo familiar con base en el consenso;
- Definir con claridad los objetivos, estructura, proceso, autoridad y responsabilidad de los órganos de gobierno;
- Evitar la superposición de papeles entre los consejos y comités y estimular el dialogo entre los órganos de gobierno;
- Estimular la justicia en los procesos;
- Supervisar los órganos a fin de que cumplan sus objetivos;
- Rever, siempre que sea necesario, las atribuciones de los órganos;
- Instituir un canal para que los miembros de la familia cuestionen a los órganos, inclusive estableciendo un comité de apelaciones;
- Descentralizar el poder de los órganos en la medida en que se evita la centralización mediante una única persona o grupo como responsable de los órganos;
- Facilitar la comunicación entre la familia y los órganos mediante la utilización de medios impresos o electrónicos;
- Ofrecer mecanismos para la comunicación adecuada y en un plazo conveniente entre la familia, el consejo de administración y la administración de la empresa familiar;
- Usar especialistas no familiares como consejeros;
- Aprender con otras familias de sus éxitos y fracasos.

Dodero (2002), afirma que el ingreso de un familiar a la empresa puede permitirse solamente cuando posea experiencia profesional externa o un título universitario; por otro lado, se puede permitir que los herederos asuman inclusive sin poseer formación. El secreto del éxito es que las reglas, que deben ser claras y comunicadas debidamente a todos los involucrados, deben haber sido acordadas por los familiares y socios en el momento de la elaboración del protocolo familiar.

Este denominado protocolo familiar, de acuerdo con Casillas (2005), es fundamental para la reducción de conflictos y para existir un mayor éxito, el mejor momento para la elaboración es cuando no existen conflictos graves y cuando la situación de la empresa tampoco sea conflictiva.

2.3 El gobierno en las empresas familiares

De acuerdo con el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGE), la importancia y relevancia de las empresas de control familiar en Brasil contrasta con su alto grado de mortalidad, principalmente por las características y desafíos particulares de este tipo de organización. La implementación de un sistema capaz de auxiliar en la organización de la familia, de la propiedad y de la gestión, ayuda a garantizar la transición de las generaciones, la sucesión en la propiedad y en la gestión, el acceso al capital y la generación de valor, contribuyendo, de esta manera, con la longevidad de las empresas familiares. Especialmente desarrollado para los socios, gestores, herederos y consejeros de empresas familiares, el programa se basa en la experiencia desarrollada por el IBGE y presentado por profesionales con relevante experiencia profesional y personal en empresas familiares. El curso ofrece un amplio panel para la comprensión de la compleja relación entre empresa, familia, socios e inversores, destacando las ventajas de la implementación de las mejores prácticas de gobierno corporativo.

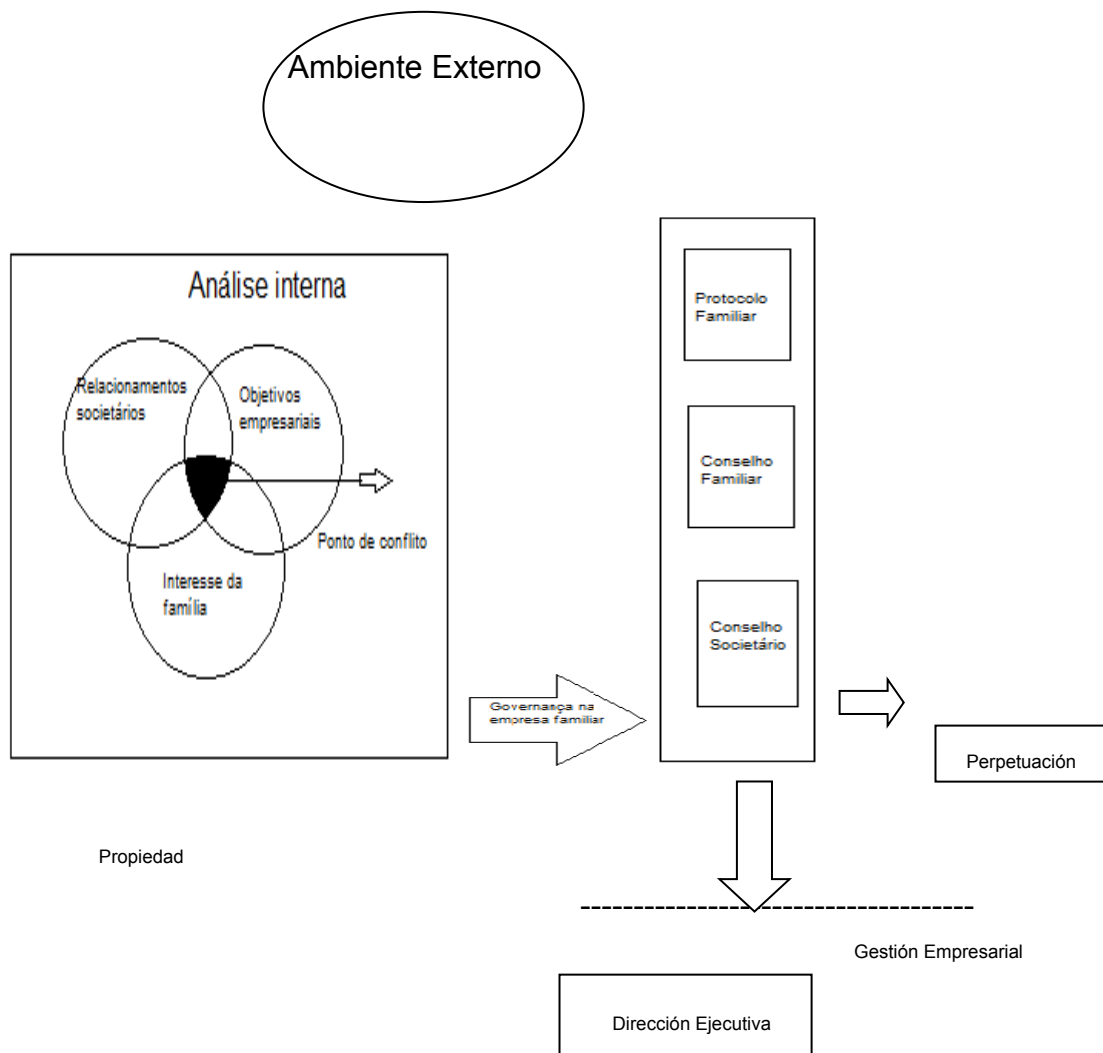
El gobierno tiene como objetivo presentar las mejores prácticas de gobierno corporativo para empresas de control familiar y sus beneficios. Discutir los conceptos relacionados a la administración de empresas familiares, incluyendo las relaciones de las familias con las compañías. Enfatizar la importancia de la creación de foros específicos para la discusión y resolución de asuntos societarios y administrativos en las compañías de control familiar.

El público objetivo son los miembros del consejo de administración, fiscal y consultivo, accionistas, empresarios, ejecutivos y herederos de empresas de control familiar.

La metodología utilizada es la exposición presencial del tema por parte de profesionales actuantes como agentes del Sistema de Gobierno Corporativo, complementada por ejemplos prácticos y discusiones.

Fischer; Silva, Davel, (2000), afirman que, a pesar de la importancia y relevancia de las empresas familiares en Brasil y en el mundo, recién a mediados del siglo pasado los investigadores reservaron su atención hacia esta temática. A partir de la década de 1950 aparecieron estudios aislados y embrionarios sobre el asunto. A partir de la década de 1980, comenzaron a producirse estudios sistemáticos por parte de institutos de investigación, designados para tratar específicamente esta cuestión. La creación de estos institutos de investigación contribuye con la disminución de la laguna existente en el enfoque de este tema, sin embargo la mayoría de los estudios sobre empresas familiares busca medirlas con la finalidad de establecer correlaciones estadísticas en el ámbito de la economía o analizar sus ventajas y desventajas.

Figura 2: Modelo de gobierno en la empresa familiar
Sistema familia – empresa – sociedad



Para Rossato Neto (2003), estos estudios necesitan de abordajes que constituyan cortes mas delimitados por problemas actuales específicos, como, por ejemplo, el análisis de la dinámica de mantenimiento del control familiar frente a la pulverización de las acciones de estas empresas en los mercados de capitales. Con el fin de contribuir con la comprensión de la compleja problemática enfrentada por las empresas familiares fue establecido el objetivo de esta investigación, cuyo propósito básico consiste en identificar y analizar el desarrollo de estructuras y mecanismos de gobierno en una empresa de control familiar, con foco en el análisis de la dinámica de las relaciones entre propietarios y gestores. Se parte aquí de la premisa de que la implementación de mecanismos de gobierno permite la mediación

de los conflictos de intereses entre la propiedad, la familia y la gestión de la empresa.

2.4 Los conflictos en la empresa familiar

De acuerdo con Bernhoeft (1989) y Lourenzo (1999), los conflictos entre los socios están bastante presentes en la vida de las organizaciones y, normalmente, son sofocados de manera momentánea, haciendo con que el tiempo traiga otros conflictos mayores que se juntan a los mal o no resueltos, generando serias consecuencias para la empresa e, inclusive, su cierre.

Para Dantas (2009, p. 15), los conflictos existen entre los grupos desde el origen de la humanidad, generando discusiones sobre todo tipo de asunto, lo que originan temas positivos o negativos. Normalmente, las personas afirman que los conflictos son discusiones negativas, que producen peleas y malos entendidos, pero cuando el conflicto es positivo, aparecen diferentes puntos de vista, intereses diversos y valores muy importantes para las personas que se encuentran involucradas en este intercambio de ideas, haciéndose necesario para que estas no entren en un proceso de estancamiento.

En muchas empresas, la ausencia de conflictos era considerada como sinónimo de competencia de los profesionales de la comunicación, pues los conflictos eran vistos como algo negativo, resultado de la agresividad, confrontación verbal, física, acciones perjudiciales para las relaciones entre las personas dentro de las organizaciones y, de esta manera, el buen ambiente organizacional solo se producía si no existían conflictos (DANTAS, 2009, p. 14).

De acuerdo con Dantas (2009, p. 15), al principio del siglo XX, el conflicto era juzgado como una señal de una mala administración en la organización, considerado destructivo y evitado de todas las maneras posibles. Cuando el conflicto aparecía era ignorado o administrado prontamente y de manera agresiva. Se creía que estos podrían ser evitados si los empleados aprendía una única manera de hacer las cosas e, inclusive, si cualquier insatisfacción por parte de estos fuese inmediatamente recibida con desaprobación.

2.5 Tipos de conflictos

Según Silva (2008), el conflicto puede aparecer de varias maneras, desde una mínima discusión por diferencias de opiniones hasta alcanzar un nivel mayor de conflicto, pudiendo reflejarse en una situación destructiva en las relaciones dentro de la empresa. De esta manera, existen diversos tipos de conflicto y cuanto antes sean identificados más fácil será desarrollar estrategias para superarlos. Los tipos de conflictos existentes son conflicto latente, percibido y sentido.

Dantas (2009, p. 23), argumenta que para que los tres niveles de conflicto (latente, percibido y sentido) sean incluidos como etapas se externaliza una gran relación de actitudes comunes en los conflictos, como por ejemplo las agresiones, riñas, encubrimiento, rumores de pasillo, disfrazar intenciones reales, discordias y falta de códigos. El conflicto manifiesto es el percibido por todas las partes e influye en la comunicación de la empresa, alterando los comportamientos y actitudes de todos los involucrados.

Este nivel de oposición potencial o incompatibilidad identifica los aspectos relacionados con la comunicación, la estructura y las variables personales tales como las principales condiciones anteriores a la extinción del conflicto. Conflicto percibido: es el conflicto percibido por los elementos involucrados, pero aun no se ha manifestado abiertamente y, en esta fase, "la desavenencia en curso es percibida por al menos una de las partes, no obstante aun es tratada de manera impersonal". Conflicto sentido: es el conflicto que involucra a ambas partes, es percibido y sentido con emociones y de manera consiente (DANTAS, 2009, p. 23).

Asimismo, para Dantas (2009, p. 24), las acciones acontecidas en esta fase pueden ser de retraimiento, disputa, oposición o de búsqueda de una solución para el problema experimentado. Existen también otros dos tipos de conflicto que son muy comunes en las empresas familiares, los conflictos interpersonales que, básicamente, se produce entre dos personas o en un grupo mayor y ocurre por motivos tales como la diferencia de edad, sexo, valores, creencias, falta de recursos financieros y, a su vez, se subdividen en otros dos tipos jerárquicos y personales: Jerárquicos: cuando involucran relaciones de autoridad en la empresa, o sea, cuando una persona responsable por algún sector o grupo dentro de la empresa no posee el apoyo de sus subordinados en la toma de decisiones, o también, puede ocurrir lo contrario. Personales: surgen a partir de conflictos internos del individuo, o

sea, hace referencia a la manera de actuar y hablar de una persona y estas riñas individuales nunca son abordadas por las partes involucradas.

2.6 Administración de conflictos

De acuerdo con Wisinki (1995), las empresas ofrecen un ambiente muy favorable para el surgimiento de conflictos, ya que reúnen personas con diversas opiniones y, cuanto más rígidos los procesos educativos por el cual pasó la persona, menor será la capacidad de adaptarse a las nuevas situaciones y, así, mayor será la chance de que se genere el conflicto.

Actualmente, administrar los conflictos es algo simple y de extrema importancia para las empresas. Debido a innumerables cambios por el que pasa el entorno empresarial, los conflictos se han convertido en una constante en las relaciones empresariales y, de esta manera, surge la necesidad de administrarlos: “el conflicto es inevitable, no obstante, la verdadera cuestión es cómo lidiar con él. No siempre podemos evitarlo o solucionarlo, pero normalmente es posible administrarlo y llegar a una conclusión” (WISINSKI, 1995, p. 19).

De acuerdo con Wisinski (1995, p. 23), en la administración de conflictos existen cinco métodos que ayudan en este proceso:

- a) Competencia: se refleja el intento de dominio del conflicto mediante el poder, o sea, no busca la solución adecuada y fuerza a los involucrados a adaptarse por medio del poder.
- b) Acomodo: ocurre lo contrario a la competencia, pues es percibido que no existe disputa, al punto de que una de las parte cede y acepta la solución de la otra parte involucrada en el conflicto;
- c) Alejamiento: cuando este es aplicado de manera adecuada ayuda a resolver las diferencias encontradas en las personas que ocasionan el conflicto, pero cuando es aplicado de manera errónea, puede aparecer una falta de voluntad para ayudar, disfrazar el problema o, inclusive, voluntad de distanciarse del problema;
- d) Acuerdo: es un intento de resolver el problema con el sentido común, pues, ambas partes pueden salir con ventajas al final, al mismo tiempo que ceden algunas opiniones para llegar a un acuerdo.
- e) Colaboración: puede ser considerada la mejor opción, pero es el más difícil de realizar, donde las dos parten debe estar totalmente empeñadas en resolver el

conflicto. La colaboración requiere un clima de confianza, concordancia y elección de soluciones que cuentan con el total apoyo y compromiso de ambas partes.

Según Leach (1994) y Bonholdt (2005), los grandes de conflictos se producen entre padres e hijos, entre hermanos, entre cónyuges, tíos y primos. Generalmente, las relaciones entre padres e hijos son buenas, aunque existen situaciones frecuentes tales como celos por parte del fundador, crecimiento de la influencia del hijo que no es aceptado por el padre, chantaje emocional, deseo de profesionalización del hijo, incompatibilidad entre padre e hijo.

Leach (1994) señala el hecho de que existe una gran disputa de los hijos por la atención de los padres en la empresa, algo que viene desde la infancia y permanece en la vida adulta, mezclando las relaciones profesionales con las personales. Algunas características de las dificultades en las relaciones entre hermanos son: el hijo más joven es visto como incapaz y es mimado por el mayor; lucha de poder; desconfianza del hermano; relaciones machistas que colocan a las hijas en un segundo plano; búsqueda de un mayor reconocimiento en función a una mayor contribución para con la empresa.

No son eliminados todos los conflictos, pero es fundamental que se busque la reducción de estos. Para ello, Bornholdt (2005, p. 47), afirma que:

[...] clásicas soluciones como la rotación cada tres años en la presidencia, o que uno asuma la presidencia y el otro la vicepresidencia, o que uno asuma la presidencia del consejo de administración y el otro la ejecutiva, son acuerdos atenuantes con los cuales se puede convivir. Estas opciones, no obstante, no se caracterizan como una solución pacífica, definitiva y conclusiva [...] la cuestión de disputa por el poder entre hermanos requiere mucho diálogo, combinaciones, respeto, renunciaciones y compensaciones. Compartir estos sentimientos es un gran desafío.

De esta manera, Leach (1994) explica que las características de las familias integradas son la preocupación mutua con los miembros, cultura homogénea de cómo lidiar con las adversidades, comunicación como punto principal de supervivencia, existencia de un líder dedicado a la integración del equipo. Una herramienta poderosa contra los conflictos es, sin duda, la comunicación, que también regula la convivencia familiar, pues establecer reglas de conducta. Además, otros factores son importantes para mejorar los conflictos existentes tales como el respeto por las ideas de los otros, reconocimiento por parte de los hijos, el hijo debe ser invitado a ingresar a la empresa y no ser presionado, equilibrar la

experiencia del padre con la expectativa del hijo y el espacio para que el hijo crezca. En cuanto a los conflictos entre hermanos, el autor afirma que pueden mejorar con la comprensión de las diferencias individuales de cada uno, participación de terceros para equilibrar la situación, estimular el trabajo en equipo, la remuneración no puede ser vista como una mensualidad, evaluación del desempeño, comunicación intensa. Los conflictos aparecen cuando las dimensiones de la familia, empresa y sociedad se superponen, favoreciendo las dificultades más severas.

Las fronteras coincidentes son espacios donde: la finalidad y las metas de un sistema chocan con las de otro; las reglas de funcionamiento y los estándares de comportamiento adecuados a un sistema son transferidos hacia otro; diferentes papeles deben ser desempeñados por los mismos actores y existe conflicto entre los actores de los dos territorios (ÁLVARES, 2003).

Álvares (2003), también afirma que los conflictos son grandes dificultades en el ciclo de vida de las empresas familiares y si se producen durante el intercambio del mando de una generación familiar hacia otra, pueden ser potenciados. No es una tarea fácil eliminar los conflictos en las empresas familiares, no obstante, deben ser minimizados para afirmar la empresa. Otro factor importante es saber cuáles son los tipos más comunes de conflicto, conociendo sus causas es más fácil de solucionar y una forma valiosa para administrar los conflictos es la comunicación intensa.

2.7 La sucesión en la empresa familiar

Conforme explica Leone (1992, p. 02), la sucesión en la empresa familiar es la transferencia de la gestión actual a la futura. Para que esto suceda es necesario más que entrenar a los herederos en busca de mejores resultados, es observar varios aspectos de la planificación de la sucesión, tales como la conciencia del fundador, la profesionalización de la sociedad y de la gestión, la capacitación de los socios y la adecuación de los agentes influyentes. Así, la sucesión no puede ser vista como un evento, sino como un proceso, pues el trabajo de sustitución debe ser realizado con mucha anticipación, donde varios agentes deben ser preparados, tales como proveedores, bancos, clientes, empleados y la familia empresaria.

De acuerdo con lo que señala Leach (1994), las empresas poseen muchas dificultades que hacen con que la mortalidad sea alta, principalmente en la fase de

intercambio del mando de una generación a la otra. La sucesión, por si sola, ya es una dificultad y no solamente de manera objetiva, sino en sentido comportamental, que interfiere directamente en el proceso sucesorio y aumenta la carga subjetiva en el intercambio del mando. Es necesario verificar las habilidades del fundador, que no necesariamente son heredadas por el sucesor, lo que puede conducir el mando a otras manos.

De acuerdo con Gallo (1995), generalmente los trabajos científicos tratan a la sucesión en el nivel de gestión estableciendo relaciones y acciones para el intercambio del mando del fundador al heredero. Actualmente, es primordial la creación de consejos de administración y de familia, es necesario que las familias establezcan planes para la sustitución de los presidentes de los consejos por familiares o consejeros profesionales con base en criterios de competencia y no solamente de lazos familiares existentes.

Gráfico 3: Plan de Sucesión



Fuente: PEREIRA, 2016, Disponible en: <http://www.beneditopereira.com.br/empresas-familiares-e-a-continuidade-dos-negocios-holding/>

Para Bernhoeft (1999, p. 160), cuando la empresa no tiene alternativas coherentes de sucesión familiar, existen otras posibilidades tales como vender la empresa a terceros, dividir la organización entre los integrantes que tienen derecho

de propiedad, ceder el mando a un ejecutivo interno, indicar un ejecutivo externo para la dirección de la empresa, liquidar la empresa. El autor explica (1999, p. 154) que el proceso presenta dificultades de acuerdo con la visión de los sucesores o de los sucedidos. Las dificultades de los sucedidos son: decisión unilateral del sucedido, sin involucrar posibles candidatos a la sucesión; desequilibrio entre la formación académica y la práctica, creando divergencias entre los involucrados en el proceso; dificultad que siente el sucedido de alejarse del negocio; falta de opciones sobre qué hacer frente a la situación de alejamiento de la empresa; choque de generaciones; exceso de sobreprotección del sucedido en relación a los sucesores; oposición o resistencia de los “viejos de casa”; divergencias familiares; temor del sucedido de perder todo y quedar pobre; perfil centralizador del sucedido; facilidades que el sucesor posee por nacer “hijo de rico”; “machismo” del sucedido, descartando la posibilidad de ser sucedido por una mujer; recelo del sucedido de tomar decisiones que ofendan a las personas de la familia y de la empresa; el sucedido se considera inmortal; alto nivel de exigencia, con inmediatez del sucedido en relación al sucesor. Las dificultades de los sucesores son: exceso de autoconfianza del sucedido; luchas por el poder en la estructura familiar; desmotivación y falta de preparación del sucesor; resistencias en la estructura de la sociedad; falta de conciencia del sucesor de que es su responsabilidad ocupar espacios; intentos del sucedido de imponer su estilo al sucesor; desequilibrio entre la preparación intelectual y las exigencias prácticas; imagen fuerte del sucedido; dificultades en su sustitución; estructura muy dependiente de las personas; muchos herederos son intereses claramente definidos; intento de realizar el proceso sucesorio en un momento de dificultad financiera de la empresa.

En un contexto general, existen también las dificultades de todo proceso sucesorio que, de acuerdo con Lourenzo (1999, p. 110), son: centralización del poder por parte del fundador, incompatibilidad en la visión estratégica entre sucesores y el fundador, conflictos familiares, resistencia del fundador de alejarse del mando, falta de planificación de la sucesión, interferencia de los clientes, proveedores o empleados antiguos, falta de apoyo del sucedido en el intercambio del mando, sucesores sin vocación o con falta de interés por el negocio, falta de preparación de los sucesores.

Para Bernhoeft (1989) y Lourenzo (1999) las dificultades fueron conocidas a través de investigaciones realizadas con empresarios y en una comparación con diversas otras investigaciones, donde existe una gran interferencia en el comportamiento durante el proceso decisorio. En las investigaciones queda clara la importancia de que los empresarios lleven a cabo un plan para la sucesión.

Conforme a Werner (2004, p. 50), el proceso sucesorio es crítico para la supervivencia de la empresa y la falta de planificación es la principal causas de mortalidad de grupos familiares. Los principales puntos a ser ponderados en la planificación sucesoria deben ser: entrenamiento de los herederos; evaluación, elección y monitoreo de los sucesores; nivel de centralización de las decisiones por parte del sucedido; profesionalización de la familia; revisión de la estructura organizacional; determinación de la misión empresarial, evaluación de los factores ambientales; relación del éxito de la empresa con la figura del fundador; perfil del sucesor; aceptación, por parte del sucesor, de la necesidad de planificación del intercambio de mando y transferencia de los bienes.

Tal como argumenta Leach (1997), los empresarios deben conocer bien a los herederos para llevar a cabo una transferencia valida del patrimonio, siendo todo bien pensado y organizado. De esta manera, el principal aspecto es la vocación del heredero con la empresa, no es aconsejable forzar si la persona no tuviere vocación para determinado cargo.

De Bortoli (1997) afirma que existen casos donde el sucesor posee un desempeño mayor que su fundador o directivo anterior, comprendiendo de esta manera, que el éxito dependió del sucesor elegido. El futuro sucesor debe ser evaluado en cuanto a su perfil de mando, debe estar adecuado a las exigencias mercadológicas, haciendo con que su chance de dirigir la empresa con una gestión adecuada a las necesidades observadas pueda ser aumentada. De acuerdo con los cambios en el mercado, la empresa debe adquirir nuevas formas de gestión, ya que las practicas gerenciales utilizadas en el pasado y que produjeron buenos resultados, pueden no ser útiles en el presente o en el futuro. De esta manera, una probabilidad de error en el proceso sucesorio se encuentra en que el fundador elija un heredero con su perfil gestor, lo cual puede no ser adecuado para el ambiente empresarial proyectado para el futuro.

Lourenzo (1999, p. 62-63) explica que el entrenamiento de los sucesores para asumir el mando debe ser realizado no solamente tomando en cuenta los conocimientos teóricos, sino todo el lado práctico que pueda ser obtenido en la propia empresa o en otras organizaciones, buscando conferir una capacitación desarrollada al sucesor. El sucesor elegido no debe poseer solamente conocimientos prácticos y teóricos para gestionar la empresa, sino, especialmente, un perfil emprendedor, la verdadera habilidad para lidiar con personas y vocación para el negocio. En un segundo momento, el entrenamiento de los sucesores debe ser planificado buscando no convertirlos en meros observadores, directivos sin coherencia en relación a la real situación de la empresa, administradores sin visión o personas sin motivación para el futuro ejercicio del mando. El autor también señala cuales son los errores más comunes durante la fase de preparación de los herederos: inexistencia o falta de cumplimiento de los criterios de ingreso para los parientes de la empresa; falta de definición previa de la carrera a ser desarrollada y la ubicación del pariente en cualquier cargo disponible, independientemente de los beneficios profesionales que este pasaje agregará al ocupante; colocar a los sucesores, al principio de la carrera, en un área de asesoría en vez de comenzar a conocer la empresa bajo el punto de vista operativo (compras, ventas y producción) a fin de que aprendan la esencia del negocio; dejar que los sucesores realicen una carrera especializada cuando la opción generalista es imprescindible para el futuro directivo que deberá tener una visión global de la organización; aprender y prepararse para el futuro mando con base solamente en una única organización, cuando muchas veces existe la posibilidad de recorrer empresas relacionadas con la empresa-madre; colocar al entrenado en un espacio muy próximo del fundador (oficina central), pues allí el fundador generalmente castiga a los sucesores, allí donde se encuentran los empleados más antiguos que se conformaron en no tener iniciativa, y allí donde se encuentra el sistema burocrático, lento y desmotivante. El sucesor muchas veces es preparado solamente a través de la observación, haciendo con que no tenga contacto con la práctica real de las actividades pertinentes a la dirección de la empresa.

Passos (2006) explica que todos los familiares deben pasar por una preparación que incluye los siguientes módulos:

Módulos técnicos: con el fin de preparar a los familiares desde la perspectiva de futuros socios mediante el conocimiento técnico adecuado para una mejor comprensión del funcionamiento de la empresa, del mercado, del sistema financiero, de la macroeconomía, etc. Son pasos determinantes para la profesionalización de la familia, independientemente de la formación académica de cada uno de sus miembros. Modulo de relaciones con la empresa: buscan establecer una relación profesional con los ejecutivos de la empresa y sus unidades. Pueden incluir visitas monitoreadas y conferencias proporcionadas por ejecutivos. Módulos de integración: exploran los temas relacionados con la dinámica y la convivencia familiar y societaria, posiblemente involucrando a varias generaciones, con el objetivo de integrar, desarrollar y consolidar la relación entre los socios familiares. Módulos complementarios: se trata de la participación de los miembros de la familia en los principales programas nacionales e internacionales para el desarrollo de socios. Asimismo pueden incluir pasantías en la empresa de la familia, durante un tiempo determinado, o en empresas de otras familias mediante un intercambio (PASSOS *et al.*, 2006, p. 122-123).

Bernhoeft y Gallo (2003) afirman que los programas de desarrollo son prometedores, no obstante, aun deben ser dirigidos hacia las pequeñas y medianas empresas. En relación a la preparación de los accionistas, existen once competencias para el desarrollo de sucesores, tales como: empresa familiar, gobierno familiar, gobierno corporativo, apertura del capital, economía y finanzas, ética y responsabilidad social, procesos empresariales, plan de vida y carrera, planificación sucesoria, dinámica familiar y estructuras societarias.

Conforme a Kreisler-Bomben (1991) el proceso de elección de sucesores puede facilitarse de la siguiente manera: puede ser realizado un perfil apropiado del directivo para los próximos diez años; no se debe elegir solamente un sucesor, ya que este puede no asumir; los sucesores debe realizar actividades en equipo para conocerse en el trabajo conjunto; las personas externas pueden ayudar a elegir al sucesor al proporcionar otro punto de vista; los candidatos deben ser entrenados de manera objetiva, asignándoles un proyecto para la creación de un producto real; la familia debe ser informada de todo y participar de tal manera que proporcione contribuciones; y las mujeres deben participar con iguales oportunidades que los hombres. La fase de elección del sucesor es, probablemente, la más difícil en el proceso, sobre todo cuando la cantidad de sucesores potenciales es grande. El criterio de elección en algunas organizaciones puede ser la edad o, inclusive, el sexo, no obstante estos no garantizan que el elegido posea la calificación necesaria para el desarrollo presente y futuro de la empresa. Por lo tanto, la selección debe estar relacionada con el planeamiento estratégico de la firma. A partir de los

objetivos y metas establecidas, sumados a las calificaciones deseadas para el futuro directivo, se puede elegir al sucesor sin interferencia de aspectos emocionales y con la posibilidad de lapidación del elegido en los ámbitos de desarrollo y entrenamiento personal.

Asimismo, hablando de proporcionar un proceso sucesorio con éxito, se ofrecen las siguientes sugerencias:

1. Los fundadores necesitan un enfoque sistemático y bien estructurado para el planeamiento de la sucesión para superar todas las fuerzas a favor de “no hacer nada”;
2. Comenzar a planear temprano, involucrar a la familia y colegas y aprovechar las ventajas de ayuda externa;
3. Hacer con que los hijos sepan que serán bien recibidos en la empresa si esa fuera su elección. De igual manera, no obstante, dejar en claro que comprenderá y dará apoyo a los que optaren por otras carreras;
4. Si los hijos quisieran ingresar a la empresa, incentivarlos a primero obtener experiencia de trabajo en otra organización;
5. Luego del ingreso de estos a la empresa, proporcionarles un programa de entrenamiento que sea relevante y que les permita cometer errores y alcanzar su más alto potencial.
6. Elegir al sucesor lo más pronto posible y también establecer una fecha para su jubilación. Esta debe ser lo suficientemente distante como para que el futuro sucesor pueda planear y prepararse para el nuevo cargo. Habiendo establecido la fecha, atenerse a esta (LEACH, 1997, p. 221).

Scheffer (1995, p. 86) señala el hecho de que se debe observar siempre estas cinco variables para la realización del proceso sucesorio: búsqueda de actualización gerencial del sucedido; concientización del sucedido acerca de la necesidad de planificar su sucesión; contratación de un consultor externo; mayor dedicación del sucedido para planear su retiro y la creación de un consejo administrativo en la empresa.

2.8 Características de las empresas

Dos de las tres empresas estudiadas eran de pequeño y una de mediano porte, según la clasificación del Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas – SEBRAE.

Con relación a la sucesión, fueron elegidas empresas que estuviesen realizando el intercambio de mando de la primera a la segunda generación o, inclusive, aquellas que lo hubiesen hecho hasta en un período de diez años.

La literatura sobre empresas familiares se basa prácticamente en organizaciones dirigidas por estas generaciones, lo que permite a la autora de esta investigación hacer relaciones con la teoría existente.

Otro parámetro observado para la selección de los casos fue la presencia efectiva o en fase de implementación de protocolos familiares formales y el consejo societario.

3 RECOPIACIÓN DE DATOS

Según Yin (2003, p. 05), la colecta de datos para este estudio fue realizada a partir de muchas fuentes de evidencia, de las cuales la autora discute seis:

documentación, registro de archivos, entrevistas, observación directa, observación participante y artefactos físicos.

Dos fuentes de evidencia fueron utilizadas en esta investigación: documentación y entrevistas. Para la documentación fueron consideradas: minutas de reuniones, agenda, documentos administrativos, recortes de periódicos y otros artículos publicados en los medios.

La tabla a continuación permite comparar los puntos fuertes y débiles de cada fuente de evidencia:

Tabla 1: Puntos fuertes y débiles para cada fuente en evidencia

	DOCUMENTACIÓN	ENTREVISTA
PUNTOS FUERTES	Puede ser revisada varias veces, es exacta y la cobertura es amplia.	Se enfocan directamente al punto a ser estudiado y son perceptivas.
PUNTOS DÉBILES	Dificultad de acceso, baja capacidad de recuperación, selectividad tendenciosa y refleja opiniones preconcebidas.	Visión tendenciosa (preguntas mal elaboradas), respuestas tendenciosas e imprecisión debido a limitaciones de memoria del entrevistado.

Fuente: Yin, 2003, p. 108.

La recolección de datos fue realizada observando el relevamiento de la historia de la empresa, productos, mercados, facturación, cantidad de empleados, puntos acordados en el protocolo familiar y atribuciones y funcionamiento de los consejos.

En un segundo momento, la recolección de datos se produjo mediante entrevistas personales, acompañadas de un cuestionario estructurado. En el relevamiento a través de entrevistas, la autora pudo profundizar la información sobre relaciones conflictivas entre los familiares.

Existió una cierta dificultad para obtener acceso a las empresas para las investigaciones en función del tema. Por lo tanto, la razón social de estas no fue revelada en la presentación de los datos y determinada información fue alterada para garantizar el anonimato satisfaciendo la solicitud de los que participaron de las

entrevistas, sin, no obstante, perjudicar el proceso de investigación y el logro del objetivo central de esta tesis.

Fueron entrevistados todos los socios y herederos de las empresas que participaron de la elaboración del protocolo familiar y la implementación del modelo de gobierno.

3.1 Instrumento de recopilación de datos

El instrumento de colecta de datos y la fase de implementación de estos se basaron en Rodrigues (2005). Este autor desarrolló una metodología para la investigación que se encuentra representada por cuatro fases distintas: descripción, diagnóstico, interpretación y prescripción.

El modelo original de investigación de Rodrigues (2005) fue adaptado para la recolección e interpretación de los datos de esta investigación, de acuerdo con lo que se presenta a continuación:

Para la mejora del instrumento de recolección de datos fueron oídos consultores y empresas que ya habían realizado un protocolo familiar. Tal instrumento elaborado con un enfoque cualitativo se presenta en el Anexo.

El formulario fue dividido en tres bloques:

- Bloque 01: caracterización de las empresas y del perfil de los entrevistados. Este bloque del formulario está constituido por tópicos que permitieron caracterizar a los entrevistados y los aspectos relacionados con la gestión de las empresas;
- Bloque 02: cuestiones familiares y grupales. El segundo bloque aborda los aspectos del protocolo familiar relacionados con su construcción y la dinámica de la familia en relación a los individuos y grupos;
- Bloque 03: organizacionales. El tercer bloque, que aborda el gobierno en la empresa familiar, permitió investigar la situación actual de la sociedad/empresa, como así también las consideraciones de los entrevistados en términos de implementación de los consejos familiar y societario.

3.2 Tratamiento y análisis de datos

El análisis de los datos recabados se produjo mediante la comparación de estos con la literatura pertinente presentada en el marco teórico de este trabajo, con el fin de verificar la proximidad entre la realidad investigada y las indicaciones de los autores. Los datos recabados también fueron analizados en relación al modelo teórico desarrollado por la autora de esta investigación con el propósito de permitir la propuesta de un conjunto de etapas para el proceso de implementación del gobierno en la empresa familiar.

3.3 Presentación y análisis de los datos

Fueron evaluadas tres empresas y el relevamiento fue dividido en tres partes: caracterización de la empresa y el entrevistado; protocolo familiar y sistema de gobierno en las empresas familiares.

PRIMERA EMPRESA

La primera empresa estudiada fue creada en la década del ochenta y actúa en el sector de inmuebles, teniendo como principales actividades la construcción y la comercialización de inmuebles.

La empresa, localizada en el interior de Santa Catarina, Brasil, fue creada por un profesional actuante en otras organizaciones del sector.

La familia actual está constituida por el matrimonio (fundadores) y cinco hijos: tres mujeres y dos varones. Los hijos trabajan en otras empresas antes de ingresar a la organización familiar en cargos directivos. Solamente uno de los hijos es soltero, siendo los demás casados y con hijos, hecho este que marca la tercera generación en el mando, en la medida en que algunos de los nietos del fundador plantean su ingreso a la empresa bajo estudio.

Esta familia empresaria inició el trabajo de profesionalización de la sociedad con el fundador vivo y en el cargo de presidente de la empresa, o sea, con tal autonomía sobre la gestión del negocio y, dado su liderazgo natural, se convirtió en líder de la familia.

El trabajo realizado en la profesionalización de los socios resultó en un programa de entrenamiento para estos, la creación de dos consejos (de familia y

societario) y una dirección ejecutiva que actualmente está constituida solamente por los sucesores.

El intercambio del mando ya fue realizado hacia la segunda generación y los fundadores participan en los consejos de familia y societario, ejerciendo la función de orientadores.

El sistema de gobierno en la empresa se concluye bajo la perspectiva de la empresa: poseer en funcionamiento los consejos y el protocolo familiar y realizar un entrenamiento continuo de los herederos. Esta conclusión es que entendida por el aspecto de la formalización de las instancias del poder, pues la práctica de gobierno es un ejercicio diario realizado por los involucrados. En este ejercicio deben incluirse las demás generaciones para que, en el traspaso hacia la tercera, el intercambio de mando sea encarado como un proceso y no solo como un evento, asimismo para que la objetividad de las relaciones sea la marca de esta transición.

Los fundadores ocupan cargos como miembros del consejo societario (denominado por la empresa como consejo de administración), tres hijos ocupan cargos en la dirección ejecutiva y acumulan cargos como miembros del consejo societario, y las dos hijas son miembros formales del consejo, pero no poseen formalmente un cargo en la gestión; este hecho ocasiona conflictos permanentes, no obstante sean bastante menos frecuentes e intensos luego de la implementación de los sistemas de gobierno en la empresa familiar.

Según el relato de los familiares, las características importantes de esta empresa son la confianza mutua entre los participantes y la existencia de conflictos familiares, no obstante, en menor intensidad y frecuencia, como ya fue expuesto anteriormente. Estas características son comunes en las empresas familiares, ya que son inherentes a cualquier gestión de este tipo de organización, haciendo con que la empresa tenga problemas serios de supervivencia cuando los conflictos interfieren en la gestión.

La familia posee actualmente un liderazgo basado en el fundador y ninguno de los familiares descolló naturalmente para su sucesión. Los conflictos existen, pero la preocupación con la felicidad de todos es constante y comparten muchos de los valores de la familia de origen, inclusive luego de la existencia de casamientos (de los herederos directos) y de que estos sufrieran interferencia de otros valores traídos por los cónyuges.

La familia esta, de hecho, integrada y la presencia en vida del padre dirige a todos los herederos de la primera generación hacia valores comunes. La comunicación en momentos festivos y de descontracción es excelente; profesionalmente, no obstante, la preocupación por no generarse más conflictos dificulta una mejor comunicación.

Los miembros de la familia miden mucho lo que hablan, sin embargo, de observarse que la comunicación es mucho más abierta cuando se compara con la fase anterior a la implementación del gobierno corporativo. La transparencia establecida por el sistema, entrenamientos, encuentros con “coaches”, mediadores, consultores y terapias individuales favorecieron el proceso de comunicación entre familiares.

Las familias integradas poseen más oportunidades de proporcionar una mayor longevidad a sus empresas en la medida en que trabajen mejor la cuestión de los conflictos familiares, tal como lo indican las investigaciones; no obstante, la familia estudiada posea esa ventaja en este momento, un segundo liderazgo se está formando y esta ausencia puede producir problemas y situaciones conflictivas en el futuro, perjudicando la perpetuidad de la organización.

Prácticamente todos los familiares (de la primera y la segunda generación), incluyendo a los cónyuges, trabajan en la gestión de la empresa, con excepción de los fundadores que, de hecho, ejercen influencia en la medida en que orientan las acciones administrativas de los herederos. Asimismo, ocupan el papel de armonizadores de los conflictos entre los herederos, interviniendo en situaciones en las que los intereses individuales se superponen por sobre los colectivos.

Las relaciones de poder en la empresa se equilibran en el consejo, el director presidente de la empresa (gestión) provoca un cierto desequilibrio en razón de su gran competencia, confianza en su gestión por parte de los herederos (primera, segunda y tercera generación) y acumulación de información.

Como se mencionó anteriormente, aun no existe un liderazgo importante para el puesto de mando de la familia en el futuro. Esta cuestión está siendo trabajada en el consejo de familia, que actualmente es presidido por el fundador, el cual, de hecho, aun ejerce el papel de líder en la empresa y en la familia.

El trabajo en equipo es difícil y, como fue retratado durante las entrevistas “es como si en un salón de baile la orquesta tocara varios ritmos de manera

simultánea”, creando una situación en la cual los herederos no se entienden profesionalmente. La emoción impregna muchos momentos de las relaciones, lo que dificulta las decisiones con carácter más racional.

Los conflictos entre hermanos son normales en las empresas familiares de acuerdo con la literatura y el proceso de profesionalización societaria en desarrollo en esta familia es fundamental para que la segunda generación se fortalezca como una sociedad de hecho.

Todos los participantes de la familia están de acuerdo con que el protocolo familiar es de suma importancia para la reducción de los conflictos, pues al prever posibles puntos conflictivos, permite la elaboración de reglas comunes que impidan o, por lo menos, disminuyan su ocurrencia. Durante la fase de elaboración del protocolo familiar no existió votación en ningún momento, aunque si la búsqueda de un consenso durante las situaciones de divergencia.

En algunas situaciones de impasse, el fundador buscó resolverlas sin profundizar las discusiones, lo que ocasionó una falta de compromiso en la elaboración de las reglas, habiéndose percibido, posteriormente, la falta de respeto a estas por parte de los herederos. Este factor fue desfavorable para la consolidación de la profesionalización societaria por dificultar la propia relación entre los hermanos que deben aprender a relacionarse en sociedad, sobre todo en una perspectiva futura cuando los padres no estén más presentes para solucionar las situaciones conflictivas entre los herederos.

Los participantes de la elaboración del protocolo familiar fueron los fundadores (padres) y herederos directos (hijos de los fundadores), además de la figura del consultor al inicio del trabajo y, posteriormente, la inclusión de un especialista en mediación familiar. Este profesional fue puesto en ese cargo por motivos de la gran dificultad en las relaciones entre los familiares durante las reuniones.

Con el ingreso de este profesional, los conflictos fueron tratados de manera especializada y la dupla de consultores logró, en reuniones externas, reflejar y establecer acciones para la reducción de los conflictos en la medida en que se instruyó a la familia para lidiar con más eficacia las situaciones de divergencia.

Esta práctica es fundamental para que la sociedad aprenda a lidiar con los conflictos sin la necesidad de apoyo constante de profesionales, a no ser en

situaciones muy difíciles de ser equilibradas en razón del exceso de subjetividad y carga emocional involucradas en la cuestión bajo discusión.

La propia familia sintió mucha diferencia con la entrada de este nuevo profesional y solicitó que todos los trabajos futuros fuesen realizados con su presencia, inclusive en las reuniones del consejo de administración.

No fue elaborado un código de conducta para la realización de las reuniones y este hecho perjudicó mucho la disciplina en estos encuentros, habiendo momentos que se atienden los teléfonos celulares, retraso de los participantes y salidas repentinas, lo que provocaba lagunas de conocimiento en los participantes temporalmente ausentes.

La familia respondió durante las entrevistas que sería imprescindible tener reglas claras de funcionamiento para los trabajos y, como conclusión de esta discusión, la elaboración de un código de conducta para el desarrollo de las reuniones.

Fueron discutidos veinticinco tópicos en el acuerdo familiar:

- El uso de bienes, servicios y empleados de la empresa; gastos de viajes; recepción de regalos; leasing y otros gastos en nombre de la empresa;
- Negocios personales;
- Entrada, horario, relaciones con agregados, conducta, vacaciones, remuneración y dimisión de familiares;
- Venta de activos de la empresa;
- utilización de equipamientos;
- transacciones accionarias;
- Política de distribución de dividendos, inversiones y fondos de reserva;
- Evaluación del negocio;
- Préstamos a la empresa;
- Prestamos de la empresa a los socios;
- Remuneración en períodos de alejamiento;
- Pensión por muerte e invalidez permanente;
- Capacitación de los accionistas;
- Registro de activos;
- Mediación y arbitraje;
- Conducta personal;

- Aval para terceros y para la empresa;
- Responsabilidad social;
- Participación en entidades patronales y comunitarias;
- Participación política;
- Secuestro;
- Oportunidad de negocios en actividades afines a la empresa;
- Sanciones;
- Validez y revisión del acuerdo.

La elaboración del protocolo familiar fue un proceso difícil, pues la familia tuvo que entrar en contacto con reglas objetivas para asuntos que, de acuerdo a lo informado en las entrevistas, estaban adrede “debajo de la alfombra”.

Las dificultades para el desarrollo del protocolo familiar estaban relacionadas con la comunicación cerrada entre los participantes (inicialmente) y la mezcla constante del lado emocional con los aspectos racionales que las necesidades empresariales requieren para una relación más productiva entre la organización y la familia.

Otro obstáculo al proceso se relaciono con la inhibición de los herederos con relación a la presencia del fundador, sobre todo en decisiones en las que todos los participantes tenían conocimiento previo de la opinión del padre.

De acuerdo con la literatura, algunas estructuras de gobierno corporativo en la empresa familiar son organizadas para constituir un consejo de herederos para que estos tengan un espacio propio para la construcción de relaciones más solidas y profesionales entre si, en la medida en que la ausencia de los padres en este espacio facilite el proceso de profesionalización, permite a los herederos que se expresen y decidan sin interferencia de los padres.

La mayor dificultad en la implementación del protocolo familiar fue la desobediencia por parte de determinados herederos de continuar utilizando los bienes y servicios de la empresa con una finalidad particular y, sobre todo, con la ausencia relativa del fundador.

Según la familia, este liberaba la utilización para finalidades particulares, pero “pedía silencio sobre esta práctica en relación a los demás herederos”. Nuevamente, la confusión entre los papeles era nítida, pues por el lado emocional

era el padre quien autorizaba y, en otros momentos, era el directivo quien decidía determinados asuntos como miembro del consejo de administración.

Todos los participantes están de acuerdo con la necesidad de desarrollar un protocolo familiar y señalan cómo la figura del consultor y del especialista en mediación, una metodología de trabajo y el programa de concientización realizado en todo el proceso para la familia, como uno de los mayores facilitadores para el desarrollo e implementación del acuerdo familiar. No obstante, de hecho, todos mencionaron la dificultad emocional en la realización del proceso y que, en determinados momentos, pensaron en dar por finalizados los trabajos.

Como ventajas del proceso, señalaron la posibilidad de visualizar posibles conflictos y cómo encaminarlos de manera más objetiva, además de crear una mayor unión entre los hermanos frente a un proyecto común, que es la continuidad de la empresa.

Estas ventajas se encuentran presentes en la literatura, pues el hecho de que las familias empresarias puedan anticipar dificultades y encaminarlas hacia esas situaciones es considerado como una de las mayores ventajas.

En la parte operativa, la indicación de la realización del proceso de protocolo familiar es que debe ser hecho desde afuera de las instalaciones de la empresa, mediante reuniones facilitadas por un mediador o consultor, agendadas previamente (con posibilidad de cambios en razón de la maduración de las ideas), existencia de reuniones previas con los participantes antes de iniciar el proceso y, asimismo, los encuentros privados durante los trabajos para que, según la familia, “desatar los nudos”.

Los principales conflictos existentes fueron la disputa de los hermanos por el cariño y atención de los padres, la diversidad de opiniones en relación a diversas prácticas empresariales y las visiones distintas de los agregados como influenciadores del comportamiento de los respectivos cónyuges. Los participantes señalaron la falta de diálogo y reuniones como las principales causas de conflictos, además de las diferencias de visiones entre generaciones.

La literatura señala que la falta de comunicación es, probablemente, una de las mayores causas de conflictos y que su utilización adecuada puede también ser una herramienta eficaz en la conducción de los conflictos, tanto por ayudar a reducirlos como para su prevención.

Estos conflictos siempre interfirieron con gran intensidad en la gestión y, como consecuencia, en las relaciones familiares. No obstante, nunca fueron tratados de manera objetiva, con excepción de opciones individuales y tratamiento psicoterapéutico.

La familia entiende que los foros específicos para la discusión de estos conflictos, las reglas establecidas de manera participativa, entrenamientos, la presencia de mediadores y los tratamientos terapéuticos individuales pueden ser un camino tanto hacia la reducción de los conflictos como para su administración, de tal forma que las relaciones familiares y empresariales sean preservadas. Algunos miembros de la familia afirmaron que es imposible eliminar los conflictos, no obstante pueden ser trabajados con un enfoque más objetivo.

Durante la fase de profesionalización de la familia, se elaboró un organigrama aunque de carácter emocional, de manera de encontrar un lugar para todos los participantes, independientemente de su competencia.

Posteriormente a la implementación del consejo de administración, a la profesionalización societaria y a la maduración de todos los participantes, el criterio de competencia fue tomado en cuenta, aunque los lazos de consanguinidad se encuentren aun presentes en el organigrama actual. Todos los familiares mandaban, lo que dificultaba la obediencia a la jerarquía, aunque los cargos fuesen delimitados informalmente.

En su ramo de actividad, la empresa puede ser considerada un éxito por los indicadores de utilidades y productividad alcanzados y este resultado es consecuencia de la figura del fundador, que incentiva las buenas relaciones con los empleados, inversiones con capital propio, visión de mercado e inversiones en tecnología e infraestructura. Estos comportamientos fueron pasados por el fundador, que aun hace hincapié en enfatizarlos continuamente junto a los herederos y demás directivos de la empresa.

Con base en el concepto de profesionalización presentado a los participantes, todos están de acuerdo con que la empresa se encuentra pasando por una fase de profesionalización de la gestión y que es muy diferente de cuando comenzaron los trabajos en la familia.

Actualmente, la empresa posee dos consejos: el societario (administración) y el de familia. El consejo de familia se encuentra en una fase embrionaria si se lo

compara con el consejo de administración, que realiza reuniones regulares con sus miembros y delibera con cierto grado de consistencia. La familia pretende profesionalizar este consejo de administración en un periodo próximo.

El gobierno en la empresa familiar puede constituirse mediante diversos consejos, pero, de hecho, el societario y el familiar son los más comunes según la literatura en la medida en que crea foros diferentes para la familia y para la sociedad y, en este caso, para la gestión también.

En esta etapa, la empresa trae especialistas para aconsejar a los miembros en los momentos de análisis y de decisión. Aunque en una fase adelantada, los familiares señalan las principales dificultades que enfrentaron para llegar a la implementación del consejo de administración: falta de conocimientos en asuntos técnicos por parte de algunos miembros, interferencia emocional, falta de preparación para actuar en el rol de consejeros, aceptación por parte del fundador en relación a determinadas decisiones y falta de compromiso.

El consejo de administración está madurando y tres son los elementos facilitadores: la presencia de un consultor/mediador, participación de especialistas (ejecutivos internos o contratados), entrenamientos (de gobierno corporativo y técnicos) y la mejora de las comunicaciones.

Con estos tres factores, las reuniones del consejo han sido cada vez más profesionales, con discusiones específicas para el foro (sin la mezcla de cuestiones familiares) y un número mucho menor de conflictos. En estas reuniones se presenta, muchas veces, por parte de los ejecutivos no familiares, la situación real de la empresa y son discutidos objetivamente las posibles direcciones que la organización puede seguir entre las estrategias formuladas consistentemente y de estándares de medición específicos.

El consejo familiar tuvo un inicio más tardío en función de la demora del fundador; no obstante, ya se encuentra en funcionamiento sin grandes dificultades. Existe la falta de conocimiento del presidente de materializar el concepto de este foro para los familiares. El consejo familiar tiene como prioridad establecer un foro para que todos los familiares presenten sus dudas y pensamientos, promuevan eventos y programen entrenamientos.

El consejo de administración tiene como principales actividades la rendición de cuentas del ejercicio fiscal, aprobar la planificación estratégica, evaluar el

desempeño de los directivos, administrar el protocolo familiar, aprobar las inversiones y ventas de activos/empresas. Otras actividades fueron programadas en su formación, pero las mencionadas son las actividades más corrientes. En este consejo participan los padres (fundadores) y herederos directos (hijos de los fundadores), el consultor y, eventualmente, los especialistas.

La familia entiende que los herederos deben estar preparados tanto para la gestión como para las cuestiones relativas a la sociedad, y todos estos se encuentran realizando programas “in company” e individuales. Los principales temas de interés son: gestión, temas jurídicos y comportamentales, dinámica de la empresa familiar y temas técnicos relativos a la rama de actuación.

Al final de la entrevista con el fundador, este afirmó que si el sistema de gobierno implementado no hubiese tenido éxito, este hubiera vendido la empresa y comprado una para cada hijo para resolver el problema de la sucesión.

SEGUNDA EMPRESA

El segundo relato de la investigación fue de una empresa de fabricación de muebles que se encuentra localizada en el interior de Santa Catarina, Brasil.

La organización fue fundada en la década de 1970 por el padre, con la esposa y sus hijos. El fundador gestionaba la empresa y sus tres hijos trabajaban.

Los conflictos siempre estuvieron presentes en esta empresa familiar, con el agravante de la falta de instrumentos propios para la resolución de las dificultades que se presentaban.

El sistema de gobierno se encuentra concluido bajo la perspectiva de que la empresa: posee en funcionamiento el consejo y el protocolo familiar y haber realizado un programa de entrenamiento para los herederos.

De acuerdo a lo mencionado, se entiende como concluido en la medida en que existe formalización de las instancias del poder, puesto que la práctica de gobierno es un ejercicio diario a ser realizado por los involucrados.

La empresa pasó por una situación financiera muy difícil, llegando muy cerca de la quiebra. En esta época, los hijos que estaban fuera del negocio ayudaron para que no cierre.

Los fundadores ya se alejaron de la gestión de la empresa, entregando el mando a los hijos, o sea, a la segunda generación.

Con la implementación del gobierno, los conflictos fueron reducidos en razón de las reglas y entrenamientos para los familiares. La comunicación y la transparencia entre los familiares fueron fundamentales para la administración de los conflictos. Durante la fase de elaboración del protocolo familiar, no hubo votación en ningún momento, pero si la búsqueda de un consenso durante las situaciones de divergencia.

Los participantes de la elaboración del protocolo familiar fueron los fundadores, los sucesores, además de la figura del consulto y de un especialista en mediación familiar desde el inicio de los trabajos.

Fueron discutidos 17 tópicos en el acuerdo familiar:

- Uso de bienes, servicios y empleados de la empresa;
- Negocios personales;
- Entrada, horario, remuneración y dimisión de familiares;
- Venta de activos de la empresa;
- Contratación de proveedores y distribuidores (propietarios familiares);
- Transacción entre socios;
- Política de distribución de dividendos, inversiones y fondos de reserva;
- Prestamos a la empresa;
- Prestamos de la empresa para los socios;
- Capacitación de los socios;
- Mediación y arbitraje;
- Aval para terceros y para la empresa;
- Participación en entidades patronales y comunitarias;
- Participación política;
- Oportunidades de negocios en actividades afines a la empresa;
- Sanciones;
- Validez y revisión del acuerdo.

La elaboración del protocolo familiar fue un proceso fácil en razón de la armonía existente entre los fundadores, que pasaron por una fase muy difícil con la

empresa y aprendieron que de esta manera esta podría sobrevivir, o sea, mediante la búsqueda continua de consenso.

La familia entiende que los herederos deben estar preparados tanto para la gestión como para ser socios y todos iniciaron un nuevo programa de entrenamiento. Los temas de interés para los entrenamientos fueron: gestión, aspectos comportamentales y gobierno corporativo.

TERCERA EMPRESA

Esta es una empresa actuante en el sector de juguetes y se encuentra localizada en el interior de Santa Catarina, Brasil. La principal actividad es la comercialización a minoristas de pequeño y mediano porte.

La organización fue fundada en la década de 1970 por una fundadora con características bien emprendedoras, cuyo marido de esta trabajaba en otra empresa y, actualmente, ocupa la función de director general. La fundadora también actúa en la empresa, no obstante, deja clara su voluntad de realizar una sucesión a los hijos. La familia está constituida por, además de los padres, tres hijos, un hombre y dos mujeres.

Las dos hijas no trabajaron en otras empresas antes de ingresar a esta organización, no obstante, el hijo (mayor), tuvo experiencia externa antes de ingresar a la organización. La entrada de estos hijos se produjo en cargos operativos, sin embargo muy relacionados y supervisados por el padre, que siempre ocupó el cargo de director general y con plena autonomía para cualquier tipo de decisión, con una personalidad fuerte y con perfil centralizador.

Los tres hijos son casados y tienen hijos de estos matrimonios. Los nietos del fundador aun son jóvenes, en la fase infantil, y, por lo tanto, la familia aun no tiene proyectos para la transferencia del poder hacia la tercera generación.

Esta familia empresaria inicio el trabajo de profesionalización de la sociedad con la fundadora viva. Las decisiones siempre fueron tomadas de manera centralizada por los padres, no obstante existiese participación de los demás herederos en lo que respecta a sugerencias y análisis de la situación.

El trabajo realizado en la profesionalización de los socios resultó en un programa de entrenamiento para estos, la creación de un consejo societario y una

dirección ejecutiva que, actualmente, está constituida por el marido de la fundadora (padre) y por los sucesores.

El cambio de mando se realiza hacia la segunda generación y se percibe claramente la importancia de estos en las decisiones de la empresa, sobre todo en la situación posterior al programa de profesionalización societaria. El marido de la fundadora es presidente del consejo societario y de la dirección ejecutiva.

Los conflictos siempre fueron escondidos y, actualmente, con el proceso de profesionalización societaria, estos han sido discutidos con un mayor grado de apertura y objetividad, en razón de que las acciones estratégicas son claras, así como los objetivos de implementación.

El sistema de gobierno en la empresa está concluido bajo la perspectiva de que se encuentra en funcionamiento el consejo societario, una dirección ejecutiva, de que el protocolo familiar es implementado y de la realización continua de entrenamientos para los herederos. Como se ha mencionado, este proceso es entendido como concluido por el aspecto de formalización de las instancias de poder, pues la práctica del gobierno es un ejercicio diario a ser realizado por los involucrados.

La familia empresaria no presentaba grandes conflictos antes del proceso de profesionalización societaria, sobre todo por la manera centralizada de gestión implementada por el padre y también por poseer características de una familia integrada.

Esta forma de comando terminó alejando a los sucesores de las decisiones estratégicas y tampoco permitió el trabajo en equipo. Con el transcurso del desarrollo del protocolo familiar, los participantes se vieron frente a cuestiones sobre las cuales deberían reflexionar en el sentido de ser previstas reglas para posibles conflictos.

Las relaciones en determinados momentos fueron tensas y repletas de situaciones impregnadas por la emoción, haciéndose nítida la posición del padre en no querer discutir abiertamente todos los problemas. Este hecho fue alterándose con el transcurrir del proceso y teniéndose como resultado una mejora significativa en la comunicación entre los familiares y, como consecuencia, un aumento de la participación de cada miembro de la familia en los encuentros para la elaboración del protocolo familiar.

Los entrevistados fueron los padres y los herederos (hijos) de la empresa. La edad promedio de los fundadores es de 60 años y de los hijos de 35 años; los herederos poseen formación académica de nivel de grado y los padres concluyeron la educación media. Los padres ocupan cargos de miembros del consejo societario y, junto con los hijos, ocupan cargos en la dirección ejecutiva y en conjunto son miembros del consejo societario.

La familia posee actualmente un liderazgo basado en la fundadora y nadie aun descolló naturalmente como sucesor.

La empresa cuenta actualmente con 15 empleados en la administración y aproximadamente 80 en la producción.

El trabajo en equipo es posible y, según la familia, en algunos momentos los herederos “tienen enfrentamientos unos con otros por el hecho de poseer visiones distintas”. Los estilos también contribuyen con estas dificultades en las relaciones y la separación física que estos tienen por trabajar en unidades distantes terminan reforzando este cuadro conflictivo, pues tienen poco tiempo para conversar sobre el trabajo. Las reuniones aun no son una constante en la gestión, con excepción de las del consejo societario.

Como lo mencionado anteriormente, aun no existe un liderazgo importante que dirigirá a la familia en el futuro y, en la gestión, todavía deberá ser preparada en razón del largo periodo de centralización del fundador por no haber permitido esta formación natural de liderazgo. Aparentemente los herederos trabajaran en la gestión de la empresa en equipo, sin, por lo tanto una autoridad única.

En el transcurso del programa de profesionalización fue desarrollada una planificación estratégica de manera participativa y, como experiencia en su primer trabajo en equipo, los herederos evaluaron positivamente y seguramente proseguirán de esta manera en proyectos futuros.

Todos los participantes de la familia concordaron con que el protocolo familiar es fundamental para la reducción de conflictos y esto fue consecuencia del trabajo llevado a cabo para la elaboración del mismo, en la medida en que las reglas fueron establecidas.

Durante la fase de elaboración del protocolo familiar no hubo votación en ningún momento, pero si la búsqueda de consenso durante las situaciones de divergencia. Los participantes de la elaboración del protocolo familiar fueron los

padres y herederos directos (hijos de los fundadores), además del consultor y del especialista en mediación familiar.

Este profesional trató de manera especializada los conflictos y la dupla de consultores logró, en reuniones externas, reflejar y establecer acciones para la reducción de los conflictos en la medida en que se instrumentalice a la familia para lidiar con más eficacia las situaciones de divergencia.

No fue elaborado un código de conducta para la realización de las reuniones y este hecho no perjudicó la disciplina en estos encuentros. La familia respondió en las entrevistas que sería importante que se establezcan reglas de funcionamiento para los trabajos, no obstante, no fue considerado imprescindible, por lo menos para este grupo de familia.

Fueron discutidos diecinueve tópicos en el protocolo familiar:

- Uso de los bienes, servicios y empleados de la empresa; recepción de regalos; leasing y otros gastos en nombre de la empresa;
- Negocios personales;
- Entrada, horario, relaciones con agregados, conducta, vacaciones, remuneración y dimisión de familiares;
- Venta de activos de la empresa;
- Utilización de equipamientos;
- Transacciones accionarias;
- Política de distribución de dividendos, inversiones y fondos de reserva;
- Prestamos a la empresa;
- Prestamos de la empresa para los socios;
- remuneración en períodos de alejamiento;
- pensión por muerte e invalidez permanente;
- capacitación de los accionistas;
- Registro de activos;
- Mediación y arbitraje;
- Aval para terceros y para la empresa;
- Participación política;
- Alejamiento de la gestión;
- Sanciones;
- Validez y revisión del acuerdo.

La elaboración del protocolo familiar fue un proceso difícil, pues la familia tuvo que entrar en contacto con reglas objetivas para asuntos nunca discutidos. Las dificultades para el desarrollo del protocolo familiar fueron, inicialmente, relacionadas con la comunicación cerrada entre los participantes y, durante todo el proceso, la interferencia entre el lado emocional y los aspectos racionales que las necesidades empresariales requieren para una relación profesional entre la organización y la familia, dentro de los límites de la dinámica de la empresa familiar.

Los valores transmitidos por los padres indican mejores prácticas en conductas éticas con los empleados, clientes, sociedad y proveedores, entre otros agentes influyentes y la seriedad del trato del capital de la familia de manera de que no existan conflictos internos y también como un instrumento de capitalización de la propia empresa.

Estos valores sumados al amor de la fundadora por lo que hace, practicidad y dedicación son, según la familia, “el ingrediente del éxito de la empresa” y debe ser mantenidos por la segunda generación.

Con base en el concepto de profesionalización presentado a los participantes, todos estaban de acuerdo que la empresa pasaba por una fase de profesionalización de la gestión y que eran muy diferentes a cuando comenzaron los trabajos en la familia.

Actualmente, la empresa posee solamente el consejo societario y, en un escenario de cinco años, la implementación de un consejo de familia.

El consejo societario está madurando y tres son los factores facilitadores: la presencia de un consultor/mediador, entrenamientos (en gobierno corporativo y gestión) y mejora de la comunicación.

Las dificultades para la implementación del consejo societario son la falta de compromiso de los miembros en su participación en las reuniones, pues aun no tienen el hábito y, en determinados momentos, valoran la acción en detrimento del planeamiento. La familia concuerda que los resultados de los encuentros son muy útiles, pero de a poco están absorbiendo esta actividad dentro de su rutina. La falta de objetividad en las reuniones también fue considerada como un factor obstaculizante y esta solamente puede ser reducida con el apoyo del consultor.

El consejo societario tiene como principales actividades elaborar la rendición de cuentas del ejercicio fiscal anual y el balance mensual, aprobar el planeamiento estratégico y las acciones de venta para el mes siguiente, administrar el protocolo familiar, acompañar las acciones estratégicas y aprobar las inversiones. De este consejo, participan los padres (fundadores) y los herederos directos (hijos de los fundadores), el consultor y el mediador.

La familia entiende que los herederos deben estar preparados tanto para la gestión como para el papel de socios y todos se encuentran realizando entrenamientos individuales, además de un entrenamiento dirigido hacia la actuación del papel de socios. Los temas de interés son la gestión y el comportamiento para el desarrollo de las habilidades para los herederos y fundadores, destacándose la contabilidad, el análisis financiero, la planificación estratégica, negociación y capacidad de decisión.

El modelo de gobierno en la empresa aun debe ser mejorado, pero la familia comprende que su base ya se encuentra establecida y solamente con el tiempo el aprendizaje ocurrirá de manera más objetiva. Los padres creen en la capacidad de los herederos y estos no ven más al problema del conflicto entre ellos como la mayor dificultad para la futura sociedad, y si la falta de conocimiento para la gestión como el gran obstáculo y, para vencerlo, se encuentran mejorando y contratando a profesionales expertos.

4 PRESENTACIÓN DEL MODELO

En este capítulo se presenta como resultado del esfuerzo de la investigación emprendida un modelo de implementación del gobierno en las empresas familiares de pequeño y mediano porte. Este modelo es consecuencia de la revisión de la

literatura, de la investigación realizada en las empresas estudiadas y de la experiencia profesional acumulada por la autora del trabajo. La metodología de la investigación se basó en el estudio de casos que, mediante entrevistas, indicó el proceso de implementación del gobierno realizado por las empresas y, también propicio la colaboración de los miembros de dichas organizaciones para el perfeccionamiento y propuesta del modelo de implementación del gobierno en la empresa familiar aquí expuesto.

Modelo es sinónimo de representación, pudiendo encontrarse modelos diagramáticos, de simulación y matemáticos. Según Krick (1979, p. 75), “[...] el modelo de algún modo se asemeja o describe la estructura o el comportamiento, o ambas cosas, del equivalente real. Existe, por lo tanto, una correlación, si bien evidente aunque no perfecta, entre el modelo y la realidad correspondiente”.

Haciendo una relación con el planeamiento estratégico, se encuentra en Bryson (*apud* ALMEIDA, 2004, p. 30) el concepto para modelos:

Un modelo de PE (planificación estratégica) es la forma de sistematizar la realización de las actividades de planificación dentro de una concepción racional de ejecución. Normalmente, un modelo puede ser representado por un esquema o diagrama secuencial indicando las etapas que deben ser recorridos para cumplir con el proceso.

En este sentido, el modelo que será presentado en este capítulo se divide en dos niveles: el primero se refiere a una representación gráfica que identifica las dimensiones de poder, la relación de estas con el punto de conflicto y la separación de la propiedad y la gestión en la dirección de la perpetuidad. El segundo nivel es el objetivo principal de esta tesis, es presentado el modelo para la implementación del gobierno en la empresa familiar, destacándose las fases, los instrumentos y las finalidades por etapas del proceso dentro de una presentación realizada mediante un esquema gráfico y secuencial.

4.1 Conflictos, proceso sucesorio y dimensiones del poder

Las empresas familiares pasan por muchos problemas a nivel de gestión y comportamental, los cuales terminan causando la reducción de su supervivencia. De esta manera, solamente un tercio de las empresas logra realizar el cambio de

mando hacia la segunda generación y, de este número, aproximadamente cincuenta por ciento llega a la tercera.

Normalmente, estos problemas se relacionan con el periodo sucesorio, pero la cuestión central reside en la presencia de conflictos familiares y estos encuentran un ambiente favorable para su ampliación durante la ausencia de los fundadores, pues estos ejercen un gran poder en la medida en que controlan o administran los conflictos. En determinadas situaciones, no obstante, solamente postergan los conflictos, que se encuentran latentes con la participación de la segunda generación en el poder.

Los conflictos se presentan en las relaciones entre hermanos, entre padres e hijos, entre primos e, inclusive, entre yernos y la familia, y otros agentes influyentes en la gestión de la empresa o en las relaciones familiares o societarias.

Los autores del tema conflictos familiares convergen en relación a la comunicación como herramienta para su reducción, en la medida en que pueda disminuirlos hasta un nivel aceptable, a pesar de no eliminarlos por completo.

Bernhoeft y Gallo (2003) concuerdan en que la falta de reglas claras puede ser un factor decisivo para la creación de conflictos, pues los familiares pierden la referencia de los reales objetivos de las tres instancias que integran la dinámica de la empresa familiar, esto es, la organización, la sociedad y la familia.

Estas tres dimensiones poseen objetivos diferentes, lo que crea una situación favorable para la aparición de conflictos en la medida en que, sin reglas específicas, los participantes de la dinámica familiar buscan sus beneficios personales en detrimento de la supervivencia de estas tres dimensiones.

Es posible presenciar un conflicto entre socios o familiares y percibir claramente la falta de objetividad, haciendo con que el objeto en cuestión tenga una importancia menor que la discusión propiamente dicha. La necesidad de alcanzar una situación ganadora en relación a otra persona es mayor que el hecho de resolver el problema en beneficio de la empresa o, inclusive, de la sociedad.

Los problemas muchas veces son imaginarios en la familia, inclusive en la infancia, y se reflejan en las relaciones adultas y, como consecuencia, en los entornos societario y empresarial.

Sumada a la cuestión de los conflictos, se presenta la falta de capacidad de los gestores en la empresa familiar, principalmente aquellos que pertenecen a las

familias en el control. El criterio de ingreso, en muchos casos, es realizado mediante el lazo familiar y no mediante criterios de competencia que son comúnmente utilizados por las demás empresas en sus procesos de ingreso de colaboradores. La empresa familiar, en su inicio, no privilegia el conocimiento por parte de sus familiares sino su confianza.

En el entorno competitivo en que se encuentran insertas las empresas es impracticable el mantenimiento de un cuadro de colaboradores que tuvo como criterio de ingreso solamente la confianza y no la competencia para la gestión de la empresa o, inclusive, para la permanencia en un consejo societario.

La falta de preparación de los socios es una de las causas de conflicto en la sociedad y, consecuentemente, en las dimensiones de la familia y la empresa. Por muy buena situación financiera que tenga la empresa, esta no resiste la falta de preparación de los socios y a la disputa de poder entre ellos.

Además de la existencia de los conflictos y la falta de preparación de los socios, otro aspecto fundamental a ser evaluado en relación a la perpetuación de la empresa familiar es: la construcción de las sociedades entre los herederos. Esta construcción entre los nuevos socios (herederos), independientemente de la generación a la que pertenezcan, es vital para la longevidad de la organización.

En las sociedades multifamiliares, el vínculo por el trabajo creado por los socios sin parentesco es muchas veces superior al familiar y cuando se establecen en el poder las generaciones futuras, aparecen grandes problemas de relaciones, pues los lazos culturales pueden ser totalmente diferentes entre el fundador y los herederos de su socio.

La lógica de la salida de la sociedad no obedece al cronograma de entrada, por lo tanto, es probable que un socio fundador tenga que relacionarse societariamente con los nuevos socios herederos de otro socio fundador que no participa más de la sociedad por diversos motivos, por ejemplo por fallecimiento.

En las empresas constituidas por una única familia también es necesaria la construcción de la nueva sociedad entre hermanos, primos e, inclusive, en conjunto con los fundadores de la misma familia.

En la primera generación, muchas veces marcada por liderazgos carismáticos, la decisión se encuentra prácticamente centralizada y la formulación de estrategias es realizada por el fundador exclusivamente, sin la participación de

los herederos de manera expresiva. No se crea la posibilidad de trabajo conjunto entre los herederos, que permanecen al aguardo de las acciones de los fundadores, no obstante muchas veces no estén de acuerdo con las decisiones.

Tanto en este caso como en el de las sociedades multifamiliares, la separación de las instancias de poder es necesaria, además de las actividades de reducción de conflictos (protocolo de familia) más la capacitación de los socios.

En este sentido, la autora de este proyecto señala acciones para la arquitectura del sistema de gobierno en la empresa familiar visualizando su longevidad mediante la elaboración de protocolos familiares (reducción de conflictos), establecimiento de instancias de poder (consejo de familia, consejo societario, consejo de administración y dirección ejecutiva) para la separación clara entre la propiedad, la familia y la gestión, y la capacitación de los socios para la implementación de la profesionalización de la empresa y de la sociedad.

Dentro de este concepto de arquitectura deben destacarse como agentes del proceso a los socios, fundadores o no, a los herederos directos, mentores o consultores y demás familiares hasta el nivel de nieto, siempre que tengan más de dieciséis años de edad.

Como fue mencionado anteriormente, son tres las instancia en el modelo de gobierno de la empresa familiar: familia, propiedad (sociedad) y empresa (gestión). Estas tres dimensiones pueden poseer comportamientos, expectativas y objetivos diferentes y, en su punto común, surgen los conflictos. Estos deben ser administrados y reducidos mediante el establecimiento de un protocolo familiar y de la implementación de los consejos (societario y de familia). Con el establecimiento de estos foros, regulados por el protocolo familiar, se inicia el proceso de separación entre la propiedad y la gestión y, como resultado de dicho proceso, la profesionalización societaria. La gestión de los conflictos, una de las mayores dificultades de las empresas familiares, puede proporcionar a estas organizaciones la dirección para la perpetuidad y, consecuentemente, la reducción de su tasa de mortalidad en el cambio de mando de la primera a la segunda generación. Debe observarse que, además de la interferencia de los conflictos en las empresas familiares, otros factores externos (bancos, proveedores, clientes y demás agentes) también pueden influir en la supervivencia de estas organizaciones, sobre todo en la fase de transferencia del mando. Por lo tanto, el monitoreo de estos agentes es muy

importante en el sentido de adecuar las empresas familiares a las condiciones del mercado.

La relación de todos los agentes mencionados anteriormente está representada en el modelo de gobierno de la empresa familiar propuesto por la autora de esta tesis y representada en la figura a continuación. El detalle de este modelo se encuentra representado en la operación de las actividades.

4.2 Modelo para la implementación del gobierno en la empresa familiar

El trabajo de gobernar una empresa familiar debe iniciarse con el desarrollo del protocolo familiar, practica más tradicional en países europeos y en los Estados Unidos de América.

En Brasil, este protocolo es comúnmente denominado acuerdo familiar o societario. El resultado de este trabajo es la elaboración de un documento que retrate las reglas de convivencia entre la familia y la empresa, como así también entre sus participantes, además del funcionamiento y constitución de las dimensiones de poder.

Estas dimensiones son los consejos de familia, societario y la dirección ejecutiva. Varias son las composiciones del gobierno en la empresa familiar, incluyendo el consejo de administración, la oficina familiar y el consejo de herederos.

Para este modelo se considerarán solamente los consejos de familia y societario, que son más adecuados para las empresas de sociedad limitada de primera generación y de mediano porte como máximo.

El trabajo de desarrollo del protocolo familiar debe ser dirigido por un consultor o mentor con conocimientos de administración, especializado en negocios familiares y con independencia profesional. Este tipo de organización posee una dinámica diferente a las empresas tradicionales en razón de la existencia de una familia que interfiere en la gestión y es influida por los resultados de la misma.

Este profesional, además de sus conocimientos de gestión, debe tener una capacidad desarrollada de mediación de conflictos debido a que estos, prácticamente, están impregnados en las actividades del protocolo familiar.

Se indica que este trabajo sea realizado mientras aun no existen grandes focos de conflicto, pero incluso en esta situación es natural su aparición durante la conducción de las negociaciones de las reglas de relaciones. Este acuerdo tiene

como función reducir todos los conflictos posibles mediante la percepción previa de estos y del establecimiento de reglas, no obstante no elimine todas las posibilidades conflictivas.

Es fundamental que este mentor cuente con el apoyo de otro profesional relacionado con el área comportamental durante la realización de los trabajos, o inclusive, la supervisión externa de este en relación a las actividades desarrolladas.

El modelo para la implementación del gobierno en la empresa familiar (de pequeño y mediano porte) debe dividirse en cuatro fases: diagnóstico familiar, desarrollo de la estructura, implementación y seguimiento del modelo. El diseño esquemático del modelo de implementación y la descripción de cada una de estas fases se presentan en las páginas a continuación.

4.2.1 Diagnóstico

1) Concientización

Reunión entre los socios y sucesores con el mentor para que este pueda explicar detalladamente el trabajo y también tenga la posibilidad de recabar las primeras informaciones. En este encuentro, deben ser establecidos claramente los honorarios a ser cobrados (inclusive para la figura de un mentor), el cronograma previsto de actividades y, sobre todo, el límite de los alcances de los objetivos.

Es imprescindible que el mentor concientice a los clientes sobre las dificultades del proceso, sus beneficios y cómo la falta de este trabajo puede perjudicar a las empresas en términos societarios y de longevidad.

2) Conferencia familiar

La conferencia del mentor para todos los involucrados familiares con la empresa, con el fin de describir las actividades que serán llevadas a cabo (presentación de la metodología) y, en esta oportunidad, buscar aclarar todas las dudas e incentivar a la familia a elaborar el protocolo en función de una mayor posibilidad de perpetuación que esta puede proporcionar a la empresa.

Todos los familiares próximos a la empresa deben participar de este encuentro, pero solamente los herederos directos y futuros socios podrán tener lugar en las reuniones para la elaboración del protocolo familiar. Los beneficios y las dificultades durante el proceso deberán ser presentados enfáticamente, pues este

modelo de reducción e conflictos es muy difícil para los familiares a nivel de relaciones entre ellos.

3) Entrevistas privadas

Son reuniones entre el mentor y cada uno de los socios (inclusive herederos próximos a convertirse en socios), acompañados por sus respectivos cónyuges. El objetivo de las reuniones es el de relevar las necesidades de cada uno y conocer, a partir de sus perspectivas, los posibles conflictos (latentes o no), el panorama de las relaciones de poder, sus expectativas y los verdaderos roles de cada participante en este ambiente.

Deberá ser elaborado un informe confidencial al término de cada fase, pues será útil en términos de consultas futuras para la alineación de los trabajos.

4.2.2 Desarrollo

1) Encuentros societarios

Son reuniones entre el mentor y los socios para la redacción del acuerdo, que debe satisfacer las necesidades de la familia empresaria y ser compatible con los valores familiares. No existe una redacción estándar, sino acuerdos bajo medida para cada familia y que posiblemente tenga un largo alcance.

En estos encuentros, el mentor debe actuar de tal modo que todos puedan hablar, discutir y concluir colectivamente acerca de lo que es mejor para la sociedad dentro de su cultura y valores.

Es común que varias de estas discusiones se vuelvan conflictivas y la conclusión sobre determinada regla diste mucho del consenso. En esta situación, es fundamental que se discuta exhaustivamente el punto conflictivo con el fin de arribar a un consenso, pudiéndose plantearse hasta una votación como recurso final para la resolución del punto divergente.

La votación puede ser un recurso utilizado, pero en muchos casos, puede provocar una falta de compromiso de la parte societaria que no logre que su opinión prevalezca.

En la primera reunión, el mentor debe desarrollar, colectivamente, un código de reglas de conducta para la realización de estos encuentros y explicar nuevamente el proceso a que todos los participantes. Inicialmente, los participantes,

normalmente, no tienen sugerencias de temas a ser discutidos y, en este caso, el consultor debe, sin inducir, presentar una relación de sugerencias.

Posteriormente a la finalización del desarrollo formal del acuerdo, los participantes deben reunirse con sus respectivos familiares para validar el documento o, inclusive, sugerir alteraciones. Con este paso concluido, los socios vuelven a participar de los encuentros societarios para finalizar el documento formal del protocolo familiar que deberá haber dejado en claro las reglas de convivencia entre los socios, la empresa y la familia, como así también la indicación y las normas de funcionamiento de los consejos de familia y societarios.

La participación de los miembros de la familia proporciona la legitimidad en el cumplimiento del acuerdo por parte de los signatarios y no solamente los aspectos jurídicos del documento final.

2) Evento familiar

Debe realizarse un evento familiar para la firma del protocolo con el fin de demostrar a todos los miembros de la familia el real significado de este documento y que las relaciones entre la familia y la empresa deberán cambiar o, inclusive, permanecer iguales, pero ahora dentro de los criterios formalmente establecidos. Antes de la firma del protocolo, este debe ser analizado jurídicamente, más allá del efecto moral que deba ser enfatizado.

Este aspecto es fundamental, pues por más que el documento sea redactado jurídicamente, no elimina todos los conflictos, sino que favorece en una situación de litigio. La base moral del protocolo agregada a su forma de elaboración (participativa) contribuirá con la posibilidad de perpetuación de la familia empresaria.

El protocolo familiar debe contener las principales reglas de relaciones y su inicio tiene como punto de partida la discusión del objetivo de la familia en relación a la empresa: mantenerla en la familia o venderla. No es inusual que la familia empresaria espere el fallecimiento del fundador para deshacerse de la empresa, pues en vida, esta decisión es muy difícil debido a los factores emocionales y a la centralización excesiva del propio fundador.

En caso de que la familia empresaria perciba futuras dificultades resultantes de las nuevas relaciones societarias, esta tiene aun la posibilidad de realizar la preparación y el planeamiento de la venta de la empresa.

Este proceso podrá ser llevado a cabo de manera más cuidadosa y profesional de manera que la organización sea, de hecho, vendida y no meramente comprado a un precio por debajo del valor de mercado como consecuencia de los conflictos familiares.

No existen reglas comunes a todas las familias empresarias, pero se percibe, tanto en la investigación realizada como en la literatura estudiada, que los protocolos se basan en los títulos de los siguientes criterios de relaciones:

- Ingreso, carrera y desvinculación de los familiares: criterio de admisión, vacaciones, horarios, remuneración, evaluación del desempeño, promoción y salida;
- Sucesión en el mando: sociedad y gestión;
- Uso de bienes, servicios y empleados de la empresa por parte de los familiares;
- Negocios particulares de socios y herederos;
- Políticas de distribución de dividendos;
- Empresas de socios y herederos que son proveedoras de la empresa;
- Aval personal para la empresa;
- Aval personal para terceros;
- transacciones de cuotas-parte entre socios;
- prestamos: socios y empresa;
- participación en política;
- remuneración en períodos de alejamiento;
- remuneración por jubilación;
- Reglas de seguridad;
- Participación en asociaciones patronales o no;
- Conducta ética de los familiares;
- Multas y penalidades por el incumplimiento del acuerdo;
- Sistema de negociación de conflictos: mediación, arbitraje y justicia;
- Capacitación de familiares y socios (actuales en la gestión, en el consejo y familiares no relacionados formalmente a la gestión de la empresa).

4.2.3 Implementación

1) Reuniones del consejo

Con el protocolo concluido, se puede dar inicio a la formación de instancias de poder para el gobierno en la empresa familiar. En este documento debe constar el funcionamiento de los consejos, sus miembros, agenda de reuniones, criterios de elección del presidente, indicación del vicepresidente, sustitución temporal del presidente, reglas de votación, roles, deberes y derechos de los miembros, misión del consejo y atribuciones de los consejos de familia y societario.

A continuación, se presentan las atribuciones de cada consejo, destacándose solamente el familiar y el societario y no el de administración por razones de porte de la empresa y la generación en el poder. Otro factor que justifica la no utilización del consejo de administración, en un primer momento, es que la constitución inicial del consejo responsable por la empresa estará compuesta por socios exclusivamente y para situaciones más polémicas o que requieran de un mayor conocimiento, pueden ser contratados consultores especializados en cada cuestión a ser debatida.

Esta fase inicial es fundamental para que los miembros del consejo comiencen su maduración profesional en términos de actuación más estratégica de la empresa mediante el consejo societario. La presencia de un mentor durante la constitución del consejo colabora con esta profesionalización, siendo corroborada por la presencia eventual del especialista en temas específicos.

Durante este proceso de maduración se creará el consejo de administración y, dependiendo de cada familia empresaria, el consejo societario podrá permanecer como una instancia máxima de poder y tomar decisiones más importantes posteriormente al traspaso de los temas por el consejo de administración.

El mentor que arquitectó todo el modelo para el gobierno de la empresa familia debe estar presente en las reuniones iniciales. Los objetivos de esta participación son: imprimir un carácter de profesionalización societaria y facilitar las reuniones en la medida en que contribuye con la transformación de las relaciones, enseñar a los miembros a actuar en los consejos y conceder una mayor objetividad, inclusive en temas en que el factor emocional se encuentre fuertemente presente.

El documento formal generado con el proceso de protocolo familiar estará constituido por reglas de relaciones entre la familia y la empresa, el funcionamiento de los consejos y las atribuciones de los consejos de familia y societario, tal como se describe a continuación (debe adecuarse a cada familia empresaria):

Consejo societario

Atribuciones:

- Aprobar el planeamiento estratégico desarrollado por la dirección ejecutiva;
- Aprobar y controlar el presupuesto de gastos e inversiones;
- Definir el nivel y perfil de endeudamiento;
- Admitir, remunerar, evaluar y destituir gestores, además de aprobar los límites de autonomía;
- Contratar una auditoría externa;
- Decidir sobre la adquisición y venta de activos;
- Decidir sobre nuevos negocios, sociedades, expansión, fusión y transacciones entre socios;
- Acompañar y evaluar la gestión;
- Aprobar la política tributaria;
- Aprobar la admisión y dimisión de colaboradores familiares;
- Aprobar la política de distribución de dividendos, inversiones y fondos de reserva;
- Administrar el proceso sucesorio en la gestión y en la sociedad;
- Controlar el sistema de información gerencial;
- Administrar el protocolo familiar en lo que se refiere a las relaciones de la familia con la empresa.

Responsabilidades del Presidente del Consejo Societario:

- Elaborar periódicamente el programa de trabajo del consejo societario;
- Preparar la agenda y convocar a los participantes;
- Orientar la preparación de las reuniones del consejo societario, asegurando que toda información dirigida a los miembros sea cuidadosamente investigada

y convenientemente presentada llegue hasta 5 (cinco) días útiles antes de la reunión;

- Presidir las reuniones del consejo;
- Acompañar la ejecución de las acciones deliberadas por el consejo;
- Convocar a los gestores y a sus subordinados directos cuando sea necesario;
- Responsabilizarse por la ejecución de las políticas de la empresa, así como, proponer cambios o ajustes en las ya aprobadas;
- Designar la formación de comités o comisiones para temas específicos definidos por el consejo;
- Indicar al vicepresidente;
- En determinadas situaciones, ejercer el voto de desempate.

Consejo de familia

Atribuciones

- Velar por los valores e historia de la familia y su transferencia entre generaciones;
- Mantener la disciplina de la familia en relación a los negocios;
- Crear un sistema formal de información entre la familia y la sociedad;
- Funcionar como foco representativo de la familia junto al consejo societario;
- Crear y administrar programas de entrenamiento de los familiares para el ejercicio del papel de socio;
- Coordinar y planear asambleas y eventos familiares;
- Gestionar la oficina familiar;
- Cuidar de la carrera de los familiares;
- Apoyar programas de liquidez para los familiares.

Se observa que las atribuciones del consejo societario aun se encuentran relacionadas con las actividades que se confunden entre las relaciones de la familia y las de la empresa y que, con la implementación del consejo de administración, estas actividades estarán totalmente fuera del alcance en términos de decisión de este consejo. Esto resultará en la madurez de la profesionalización en dirección a un camino más consistente.

El primer consejo a ser instalado debe ser el societario y en el comienzo se percibe una mezcla de actividades que se desarrollarán en sus reuniones y que deberían ser, de hecho, del consejo de familia.

Con la gradual transferencia del mando de la primera a la segunda generación en el nivel de gestión, se constituirá el consejo de familia y esta dificultad en relación a las actividades que antes eran ejercidas en el ámbito del consejo societario serán transferidas al de familia.

No todas las familias empresarias se encuentran, cronológicamente, en un período adecuado para esta transición entre generaciones en el comando de la gestión, inclusive, el consejo de familia solamente será instituido cuando la familia tenga una clara distinción entre propiedad, gestión y familia.

En el corto y mediano plazo, probablemente, las reuniones del consejo societario serán tensas, existirá confusión entre la propiedad, la familia, la empresa, y el papel del mentor será fundamental para lidiar con estas situaciones y aprovechar el momento para educar a la familia en el sentido de la profesionalización de las relaciones societarias y con la maduración de las relaciones se percibe el momento adecuado para la implementación del consejo de familia, seguido por el de administración.

2) Desarrollo Societario y Familiar

Dentro de una visión lineal, el desarrollo de los herederos y socios para actuar como consejeros debería haber sido realizado antes inclusive de la creación del consejo societario, no obstante esta preparación puede ser hecha en tres niveles:

- a) Nivel de Mejora: Preparación de los agentes familiares (herederos y socios) sobre temas básicos de gestión de negocios y de la dinámica de la empresa familiar incluyendo, en este momento, aspectos de negociación de conflictos. Este entrenamiento puede ser realizado de manera convencional y alejado de la práctica del ejercicio de consejeros. Es imprescindible que los instructores hagan constantemente una relación entre la teoría y la práctica de la empresa, dirigiendo siempre las acciones de aprendizaje para que los participantes del programa tengan en claro la utilización de los conocimientos con la nueva función de consejeros. El público involucrado no debe estar constituido

solamente con los futuros miembros de la primera dirección del consejo societario, sino también por los herederos directos de otras generaciones y que posean al menos 16 años de edad. Será un primer encuentro de la familia entera con la profesionalización de la sociedad y, por lo tanto, un embrión del consejo de familia.

- b) Nivel de Ejecución: Esta parte del entrenamiento será llevada a cabo exclusivamente con los miembros del consejo y será dirigida por el mentor arquitecto del programa de profesionalización de la sociedad. Este hará una relación directa entre todo el aprendizaje recibido en la primera fase y las situaciones reales y experimentadas por los consejeros durante este periodo inicial de actuación. Podrá complementarse esta fase de desarrollo con la participación de los instructores del nivel de mejora en determinadas reuniones y cuando el tema a ser discutido así lo permita. Esta fase del programa de desarrollo podrá estar constituida por el tratamiento del planeamiento estratégico de la empresa, con la utilización del modelo propuesto por Almeida (2003), agregado a la implementación de las acciones mediante la gestión de proyectos. Siempre debe haber un orientador o consultor/mentor del programa que apoye al grupo constantemente en la superación de las dificultades de formulación e implementación de estrategias, consenso y problemas a nivel emocional.
- c) Nivel de Educación Continua: La fase tres del entrenamiento será una extensión de las dos primeras y tendrá como propósito el desarrollo de un mayor alcance de las competencias, incluyendo habilidades, actitudes y conocimientos. Al inicio de esta fase, los participantes deberán pasar por una evaluación de competencias, a ser repetida al final del programa de desarrollo, aunque sea realizada en períodos diferentes. El conjunto de temas tendrá como punto de partida el primer nivel de entrenamiento y podrá comprender mas contenidos cuando las situaciones presentes y futuras lo ameriten. Este nivel deberá contar con diversos tipos de acciones de aprendizaje y será complementado con el desarrollo individual por un consejero, visitas técnicas, seminarios, estudios en programas regulares de educación y demás actividades supervisadas por el mentor arquitecto del programa de profesionalización societaria.

Como temas básicos sugeridos para el desarrollo de las familias empresarias en dirección a la profesionalización de la sociedad y que deben ser ampliados en la tercera fase del desarrollo, se indican los siguientes:

Desarrollo de las familias empresarias

- Mediación y gestión de conflictos;
- Dinámica de la empresa familiar;
- Planeamiento estratégico;
- Ambiente económico;
- Gestión de las personas;
- Estudios sectoriales;
- Gestión de operaciones;
- Gestión de finanzas;
- Finanzas personales;
- Contabilidad general y gerencia;
- Planes de negocios;
- Profesionalización administrativa;
- Planeamiento sucesorio;
- Gestión estratégica;
- Aspectos jurídicos;
- Gobierno corporativo;
- Planeamiento de marketing;
- Gestión de cambios e innovación;
- Ambiente empresarial;
- Negocios internacionales y globalización;
- Tecnología de la información;
- Liderazgo, delegación y gestión de equipos.

4.2.4 Seguimiento

- 1) *Acciones de seguimiento*

El mentor deberá acompañar el proceso reuniéndose con la familia por lo menos cuatro veces al año para presentar y discutir temas emergentes al respecto de las cuestiones de la dinámica familiar y aspectos societarios.

En estos encuentros también deben ser discutidos los resultados de la implementación del modelo de gobierno en la empresa familiar, representados por el proceso familiar, consejos y desarrollo de la familia empresaria. Con esta información, el mentor deberá proponer acciones de mejora tanto en términos de desarrollo de los socios como en la garantía de participación de este mentor en las reuniones del consejo para poder corregir los desvíos necesarios.

Como acción complementaria, el mentor deberá invitar a los herederos directos para formar un grupo aparte de los consejos y, de esta manera, orientarlos en las relaciones entre hermanos, cuando exista la necesidad. La gran ventaja de este grupo es la orientación directa del mentor a los herederos y sin la presencia física de los padres, que muchas veces dificultan la profesionalización de las relaciones entre los hijos al limitar la acción de estos y dirigir a los herederos hacia su propia manera de pensar y actuar.

El retorno de la información de este modelo, que tiene como fin la mejora en el proceso de implementación, es realizado en esta fase y es fundamental para que el modelo sea, de hecho, efectivo, pues los aspectos comportamentales relacionados con los conflictos pueden perjudicar la longevidad de la organización.

5 CONSIDERACIONES FINALES

El modelo de profesionalización societaria desarrollado por la autora de esta investigación fue resultado de la revisión de la literatura presentada en esta tesis, del análisis de los datos relevados, de la experiencia de especialistas en el área y

también de la propia experiencia profesional de la autora trabajando en una empresa familiar.

El objetivo central de esta tesis, en razón de las dificultades presentes en las organizaciones familiares, principalmente los conflictos, fue la propuesta de un modelo de implementación de un gobierno en la empresa familiar (de pequeño y mediano porte), con el fin de que mas organizaciones logren reducir los conflictos y se liberen de uno de los principales obstáculos para su perpetuación.

Con la finalidad de profundizar los conocimientos en el área estudiada y alcanzar el objetivo principal, fue necesario investigar los principales focos de conflictos existentes en la empresa familiar y comparar los modelos teóricos de gobierno corporativo y protocolo familiar con la realidad de los casos estudiados para la elaboración del modelo pretendido.

La siguiente pregunta de investigación fue establecida con el propósito de servir de directiva para la dirección de esta tesis: ¿Puede la estrategia de gobierno corporativo representado por el protocolo familiar y los consejos societario y familiar contribuir con la reducción de los conflictos de las empresas familiares?

Cumpliendo su objetivo principal, esta tesis presentó la propuesta de un modelo de implementación de una forma de gobierno en la empresa familiar con el beneficio central de contribuir en el detalle del proceso de aplicación y no solamente en la identificación de los consejos y su funcionamiento.

En este modelo, se busco enfatizar aspectos del comportamiento y de los conocimientos, pues las empresas familiares no se perpetuaran, aun siendo excelentes negocios, si no existe la estrategia de preparación de los socios y la disputa entre estos.

Es importante observar que el proceso de implementación del gobierno en una empresa familiar no puede tener un enfoque de corto plazo solamente, pues los agentes involucrados en este proceso tendrán como principal misión el ejercicio de la profesionalización de la sociedad y el aprendizaje constante de técnicos para lidiar con situaciones nuevas e, inclusive, reforzar el modo de actuar en relación a la dinámica actual, buscando siempre la mejora continua.

El modelo propuesto se diferencia de los demás presentados en la literatura, específicamente, en lo que se refiere al proceso de implementación. Normalmente, los sistemas de gobierno en la empresa familiar se restringen a la indicación de las

instancias de poder y sus atribuciones y la presentación del protocolo familiar sin trabajar los detalles del proceso para la construcción del modelo.

En el modelo propuesto se trabajó la cuestión de la capacitación de los miembros de la familia para actuar directamente como socios y miembros de los consejos y no ser preparados única y exclusivamente para la gestión de la empresa, sobre todo debido a que no todos los herederos tienen la oportunidad e interés en trabajar en la organización familiar.

De acuerdo con el relevamiento de la investigación, se percibió que el sistema de gobierno en la empresa familiar implementado contribuyó con la reducción de los conflictos, según la observación de los participantes, en la medida en que estos representan una de los mayores problemas de este tipo de empresa en varios momentos de su ciclo de vida y, de manera más notable, en el traspaso del mando.

Las empresas de origen familiar poseen una existencia conflictiva en las relaciones de sus miembros o socios. En este estudio fueron identificados varios tipos de conflictos, pero dos fueron muy fuertes, aflorados en las reuniones: disputa entre familiares y dificultades en las relaciones entre los herederos y los padres.

En la literatura, estos conflictos también aparecen, lo que de cierta forma muestra la adherencia de este trabajo con el escenario mundial que comúnmente es retratado por los especialistas en el tema en sus trabajos científicos. No obstante sea objetivo secundario de esta tesis, es fundamental que las empresas conozcan los orígenes de estos conflictos como punto de partida, para buscar su enfrentamiento y, en consecuencia, su reducción.

En relación a los temas tratados en los acuerdos de manera general, los modelos teóricos de gobierno corporativo y protocolos de las empresas familiares son muy parecidos con la realidad de los casos en la medida en que estas poseen las mismas instancias de poder instaladas.

Finalmente, este modelo no debe ser utilizado solamente por organizaciones unifamiliares, sino también por las multifamiliares, pues están constituidas por varios socios de familias con diferentes valores. Sobre todo en las empresas multifamiliares, el ingreso de herederos no se produce en el mismo momento de la salida de los fundadores, en este sentido, es muy probable que los sucesores de un modelo societario trabajen en la gestión con el socio fundador de otro núcleo, y con

una visión y valores en común. Se observa que el modelo propuesto puede facilitar la formación de la segunda sociedad.

No se pretende agotar el tema, sino facilitar la sistematización de la implementación de los modelos de gobierno en la organización familiar teniendo como presupuesto que el modelo puede y debe ser ajustado según las necesidades específicas de cada empresa.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Martinho I. R. **Planejamento estratégico para unidades departamentais da USP**: uma proposta de arquitetura, modelo e condução do processo. São Paulo, 2004. Tese (Livre docência). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel. São Paulo: Atlas, 2003.

- ÁLVARES, E. **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- AMENDOLARA, L. **A sucessão na empresa familiar**. São Paulo: Lazuli, 2005.
- ARMANGUÉ, J. A. **La empresa familiar**. Barcelona: Ediciones Universidad de Navarra S. A., 1979.
- AROOF, C. A; WARD, J. L. **Family business governance – maximizing Family and business potencial**. Atlanta: Family Enterprise Publishers, 1996.
- BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.
- _____. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar)**. São Paulo: Senac, 1996.
- _____. **Desafios e oportunidades das sociedades familiares**. In: MARTINS, I. G. S. *et al.* **Empresas familiares brasileiras**. São Paulo: Negócios, 1999.
- _____; GALLO M. **Governança na empresa familiar**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BETHLEM, A. S. **A empresa familiar: oportunidades para pesquisa**. Revista de administração. São Paulo: v. 29, n. 3. Out/dez. 1994.
- BORNHOLDT, W. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Artmed Editora S.A, 2005.
- CASILLAS, J. C. *et al.* **La gestión de la empresa familiar**. Madrid: Tompson, 2005.
- CHRISTENSEN, C. R. **La sucesión em la dirección de pequenas empresas**. Barcelona: Editorial Labor, 1976.
- DANTAS, A. **Estudo dos conflitos interpessoais nas organizações: Contribuições da Psicologia à Gestão de Pessoas**. Scribd, 2009. Disponível em: <<https://pt.scribd.com/doc/31265663/7/Conflito-latente>>. Acesso em: 05 jul 2015.
- DE BORTOLI N.: LOPES, A. S.; LOURENZO MOREIRA, A. **Sucessão e conflito**. Sala do empresário, n. 13, fevereiro de 1997.
- DODERO, S. **El secreto de las empresas familiares exitosas**. Buenos Aires: El Ateneo, 2002.
- DONNELLEY, R. G. **A empresa familiar**. Revista de administração de empresas. Fundação Getúlio Vargas, v. 7, n. 23, Junho, 1967.

FISCHER, T. D.; SILVA, J. C. S.; DAVEL, E. **Desenvolvimento Tridimensional das Organizações Familiares: Avanços e Desafios Teóricos a partir de um Estudo de Caso.** Organizações & Sociedade. Salvador, v.8, n.17, p. 99-116, mai./jun.2000

FLORES, D. R. **Análise de dados com apoio de softwares estatísticos.** São Paulo: PUC, 2002.

GALLO, M. **Nota técnica de la división de investigación del IESE.** Oct., 1994.

_____. **Empresa familiar: texto y casos.** Barcelona: Editorial Praxis AS, 1995.

GARCIA, W. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias.** Rio de Janeiro: Qaulitymark, 2001.

GERSICK, K. *et all.* **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares.** São Paulo: Negócio Editora, 1997.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

KOTESKI, M. A. **As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro.** 2004. Disponível em Acesso em 18 nov 2007.

KRESLER-BOMBEN, K. V. **Os dilemas da sucessão.** Pequenas empresas grandes negócios. São Paulo, ano 3, n. 3, p. 69-71, out. 1991.

KRIK, E. V. **Introdução à engenharia.** Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1979.

LANK, A. G. **Governança de empresa familiar.** In. ÁLVARES, E. **Governando a empresa familiar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. **As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial.** In. MARTINS, I. G. S. *et all.* **Empresas familiares brasileiras.** São Paulo: Negócios, 1999.

LEA, J. W. **Keeping in it the Family – succesful succession of the Family business.** New York: John Wilei & Sons, 1991.

_____. **La sucesión del management em la empresa familiar.** Buenos Aires: Ediciones Granica AS, 1993.

LEACH, P. **Family business.** London: Stoy Hayward, 1994.

_____. **Guia da empresa familiar.** Rio de Janeiro: Xenon, 1997.

LEIRIA, A. M. L. **As competências do empresário da empresa de pequeno porte.** 2002. Disponível em Acesso em 18 nov.2007.

LEONE, N. M. C. P. G. **Sucessão na empresa familiar.** São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa.** Revista de administração. São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91, jul/set. 1992.

LERNER, W. **Organização participativa.** São Paulo: Atlas, 1996.

LODI, J. B. **A empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. **Sucessão e conflito na empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1987.

LOURENZO, M. JR. **Programas de profissionalização e sucessão: um estudo em empresas de pequeno porte de São Paulo.** São Paulo: 1999. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

_____. **Sucessão e profissionalização em empresas familiares: guia do educador.** 2. Ed. Brasília: Sebrae, 2006.

PASSOS, E. *et all.* **Família, família, negócios à parte.** São Paulo: Gente, 2006.

PEREIRA, 2016, disponível em: <http://www.beneditopereira.com.br/empresas-familiares-e-a-continuidade-dos-negocios-holding/>

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, L. C. **Desenho metodológico de um estudo de caso. Notas de aula.** Mar./2005. Adaptado de GORDON, Judith R. **A diagnostic approach to organizational behavior.** Boston: Allyn & Bacon, 2001, p. 7.

ROSSATO, F. J. N. **Ainda somos os mesmos e vivemos como os nossos pais: o processo sucessório nas bancas do mercado público de Porto Alegre.** 2003. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.

SCHEFFER, A. B. B. **Fatores dificultantes e facilitadores ao processo de sucessão familiar.** Revista de administração. São Paulo. V. 30, n. 3. Jul./set.. 1995.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio a Pequenas e Micro Empresas.

SELLTIZ, C. *et all.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Edusp, 1975.

TEDESCO, J. C.; GRZYBOVSKI, D. **Empresa Familiar X Competitividade: Tendências e racionalidades em conflito.** 1998.

TREVISAN JUNIOR, P. **Sucessão: a família tem que se organizar.** Superhiper. São Paulo: ABRAS, set. 1997.

VIDIGAL, A. C. **As origens da empresa familiar.** In: MARTINS, I. G. S. *et all.* **Empresas familiares brasileiras.** São Paulo: Negócios, 1999.

WARD, J.; GALLO, M. **Nota técnica de la división de investigación del IESE.** Febrero de 1991 e editado em 1992. Cátedra Empresa familiar IESE.

WERNER, R. A. **Família & Negócios.** São Paulo: Manole, 2004.

WISINSKI, J. **Como resolver conflitos no trabalho.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/EF_SC_3ED.pdf

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**
Formulario de autorización para la publicación de Tesis

1. Identificación del material bibliográfico Tesis Doctoral Tesis Magíster

2. Identificación del documento / autor

Programa de posgrado	Doctorado en Administración
Área de conocimiento	Administración

3. Identificación Institucional _____

Título_	
Autor	
Tipo y Nº de documento	Identidad:
Director	
Tipo y Nº de documento	(colocar DNI del Director de Tesis o Cédula de Identidad si es el caso)
Nº de páginas	

Fecha de defensa: ___ / ___ / ___ **Fecha de entrega del archivo:** ___ / ___ / ___

3. Información de acceso al documento

Autorizo Publicación¹ SI NO

Puede ser liberado para publicación² Total Parcial Después de un
año

En caso de publicación parcial, señale las restricciones:

- Sumario
- Capítulos. Especifique: _____
- Bibliografía.
- Otras restricciones: _____

En calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, **a publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca y en la Revista Científica Visión de Futuro de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en las que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de la publicación o divulgación. (Art. 5 Ley 24.481).-

_____	_____
Firma del Autor	Firma del Director de Tesis
_____	_____/_____/_____
Lugar	Fecha

¹ En caso de autorizar la publicación puede optar que la misma sea parcial o total después de un año a partir de la fecha de defensa.

² Aplicable a compromisos de índole institucional, acuerdos con terceros, etc.; esta especificación podrá ser mantenida durante un año a partir de la fecha de defensa.-

ANEXOS

INSTRUMENTO PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS

Perspectiva histórica de la empresa

Historia de la fundación e ingreso de herederos.

Principales crisis enfrentadas por la empresa y formas de gestión de cada una.

CARACTERIZACIÓN DE EMPRESAS/PERFIL DEL ENTREVISTADO

- 1- Edad
- 2- Sexo
- 3- Formación académica
- 4- Cargo en la empresa:
- 5- Sector () servicios () industria () comercio
- 6- Generación familiar en la dirección () primera () segunda
- 7- Número de empleados _____ familiares _____ no familiares
- 8- Con relación a la lista proporcionada, ¿Cuál es la principal característica de la empresa familiar que posee su organización?
 - a) confianza mutua entre los participantes de la empresa;
 - b) factores emocionales interfieren en el comportamiento y en las decisiones de la empresa;
 - c) exigencia de dedicación por parte de los empleados (vestir la camiseta);
 - d) dificultades en separar la familia de la empresa;
 - e) el sucesor probablemente pertenece a la familia;
 - f) los valores de la empresa se identifican con los de la familia;
 - g) la posición que un miembro de la familia ocupa en la empresa se refleja en la situación familiar;
 - h) dedicación y lealtad del empleado como criterios para a su permanencia, remuneración o promoción en la empresa;
 - i) dificultad en la descentralización del poder;
 - j) la selección de los empleados y la elección del sucesor usan los mismos criterios: perfil parecido con el del directivo (fundador);

k) existencia de conflictos entre los familiares;

9- Percepción y visión en relación al futuro de su permanencia en la organización.

Comentar sobre a su motivación para trabajar en la empresa

Cuestiones familiares y grupales

10 Caracterice a su familia en relación a: liderazgo preocupado con la integración, valores, comunicación y momentos de socialización

11-¿Existe interferencia en la empresa por parte de miembros de la familia no pertenecientes a la gestión? Explique.

12-¿Cómo se presentan las relaciones de poder en la familia y en la empresa?

13-¿Quién ejerce el papel de líder en la familia también ocupa la posición de líder en la empresa?

14-¿Es posible el trabajo en equipo por parte de los herederos? ¿Cómo se realiza? ¿Cuáles son las dificultades?

15-¿Cuál es su opinión en relación a la afirmación presentada a continuación?

“El protocolo familiar es importante para la reducción de conflictos entre los miembros de la familia en las empresas familiares en general”.

16-Cuándo existen impasses, en determinados momentos, en cuanto a la conducción en relación al protocolo familiar, ¿Cuál fue la forma de decisión adoptada?

17-¿Quiénes fueron los participantes de la elaboración del protocolo familiar?

18-¿Es importante la elaboración de un código de conducta para el desarrollo de las reuniones?

19-¿Cuáles fueron los tópicos discutidos en el protocolo familiar?

20-Para cada tópico ¿cuál fue la decisión adoptada?

21-¿Cuáles fueron las dificultades en la realización del protocolo familiar?

22-¿Cuáles fueron las dificultades en la implementación del protocolo familiar?

23-¿Cuáles fueron los factores facilitadores para la implementación del protocolo familiar?

24-¿Cuáles fueron las ventajas del protocolo familiar?

25-¿Cuál es su opinión en relación a la elaboración (reuniones) del protocolo familiar/forma realizada?:

a) dentro/fuera de las instalaciones de la empresa,

- b) facilitadas o no por un mediador,
- c) agendadas previamente/en función del progreso de los trabajos,
- d) Existencia de reuniones previas con los participantes/iniciadas sin reuniones previas con los participantes

26-¿Existen conflictos personales relacionados con la gestión de la empresa entre los familiares?

27-¿Cuáles son las principales causas de conflictos?

28-Estos conflictos ¿son tratados de alguna manera? ¿Cuál?

29-¿Estos conflictos perjudican la gestión de la empresa?

30-¿Cómo los conflictos familiares relacionados a la gestión de la empresa pueden ser evitados?

Cuestiones Organizacionales

31-¿Existe un organigrama? ¿Este es seguido? ¿Satisface los criterios de competencia o lazos de consanguinidad?

32-¿Es obedecida la jerarquía?

33-¿Se encuentran delimitados los cargos?

34-Defina los valores de la empresa.

35-¿Existe relación entre el éxito de la empresa y la figura del fundador? ¿Cómo trabajar esta asociación en el proceso sucesorio?

36-¿Cuál es su percepción respecto del clima organizacional en la empresa?

37-de acuerdo con el concepto de profesionalización mencionado por el entrevistador, ¿está de acuerdo con que los socios profesionalicen a la sociedad familiar?

“Proceso de revisión de la administración de la empresa, en que exista orientación para la separación entre la propiedad y la gestión: sea realizada una sustitución de criterios gerenciales subjetivos e implícitos por criterios objetivos y explícitos; y permita la existencia de participantes de la familia en la gestión desde que posean calificación adecuada.”

38-Indique cuales son las dificultades en la implementación de los consejos.

39-Indique cuales son los factores facilitadores para la implementación de consejos.

40-¿Cuáles son las atribuciones de un consejo familiar?

41-¿Cuáles son las atribuciones de un consejo societario?

42-¿Quiénes son los participantes de un consejo societario (familiares gestores o no/ejecutivos externos)?

43-¿Cuál es su opinión sobre preparar o no a los familiares para ser solamente socios?

44-¿Cuáles son los temas más importantes que deberían constar en un programa de desarrollo de preparación de herederos para ser socios?