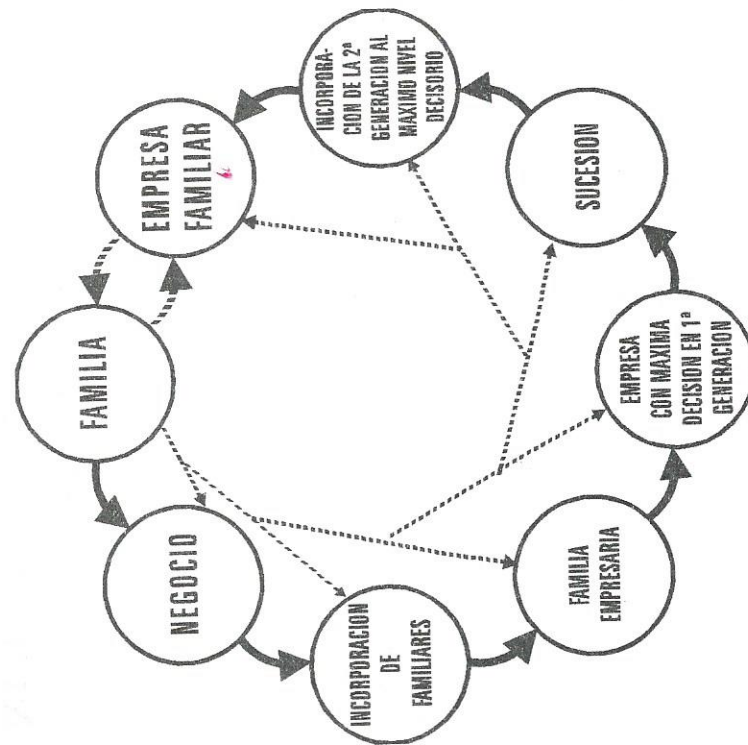


**EMPRESA FAMILIAR,
CONVIVENCIA Y SUCESSION
GENERACIONAL**

Una compañía se considera como empresa familiar cuando ha estado íntimamente identificada por lo menos durante dos generaciones con una familia, y cuando ésta vinculación ha ejercido una influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia.

Esta relación está presente cuando existe una o más de las siguientes circunstancias:

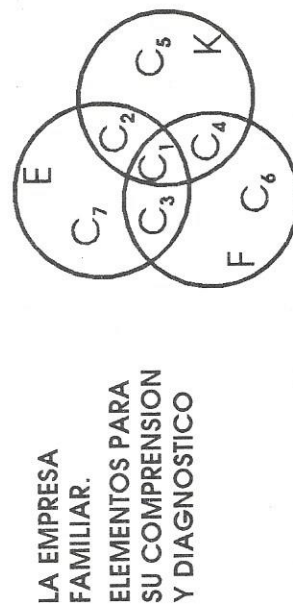
- * La relación familiar es un factor, entre otros, para determinar la sucesión a la gerencia;
- * Las esposas y los hijos de los ejecutivos presentes o pasados forman para el directorio;



TIEMPO
 PROCESO DE INFLUENCIA

- * Los valores institucionales importantes de la compañía están identificados con una familia, ya sea en publicaciones formales de la compañía o en las tradiciones informales de la organización;
- * La actuación de un miembro de la familia se refleja o se cree que se refleja sobre la reputación de la empresa, independientemente de su conexión formal con la gerencia;
- * Los parientes involucrados se sienten obligados a retener las acciones de la compañía por razones especiales, fuera de la financiera, sobre todo cuando hay pérdidas;
- * La posición del funcionario familiar en la empresa influencia su posición dentro de la familia;
- * Un miembro de la familia debe definir sus relaciones con la empresa al determinar su carrera.

Fuente: *Harvard Business Review*



La empresa familiar. Elementos para su comprensión y diagnóstico.

Una herramienta que ayuda a comprender el tipo de empresa familiar que enfrentamos es la teoría de conjuntos.

Podemos pensar la empresa familiar como la resultante de la intersección de tres conjuntos:

1. El conjunto E (empresa) conformado por la totalidad de las personas que trabajan en la empresa, más precisamente en la Estructura Ejecutiva de la empresa familiar.
2. El conjunto K (capital) conformado por las personas que poseen acciones partes del capital de la firma.
3. El conjunto F (familia) conformado por las personas que componen la familia fundadora de la empresa.

La conformación de la empresa familiar, fruto de las intersecciones de los conjuntos anteriores, arroja los siguientes subconjuntos.

- C₁ Personas que trabajan en la empresa, forman parte de la familia y poseen tenencia accionaria en el capital. Máxima implicancia.
- C₂ Personas que trabajan en la empresa, poseen capital en la explotación y no pertenecen a la familia (empleados accionistas).
- C₃ Personas que trabajan en la empresa, pertenecen a la familia y no tienen capital (empleados familiares -posibles sucesores o no-, empleados familiares colaterales).
- C₄ Personas de la familia, con tenencia de capital que no trabajan en la empresa (familiares financieros).
- C₅ Accionistas que no trabajan en la empresa y no pertenecen a la familia (terceros financieros en empresas que cotizan en bolsa, el público que compró acciones).
- C₆ Familiares ajenos a la empresa y sin participación en el capital (familiares ajenos al emprendimiento).
- C₇ Empleados que no pertenecen a la familia ni poseen capital en la explotación.

Es importante pensar que algunas de estos subconjuntos pueden ser subconjuntos vacíos. La distinta conformación de cada uno de los siete grupos anteriores dará un perfil particular a la empresa familiar bajo análisis.

Conflictos típicos que aquejan a las empresas familiares

1. Comienzan con el fundador

- 1.1. Con la autoridad.
- 1.2. Negocio "hijo" / "amante".
- 1.3. Extensión de sí mismo.

2. Introducción de la familia.

- 2.1. Complementariedad y subordinación
- 2.2. Rivalidad padre/hijo. "No podemos trabajar juntos".
¿Por qué no me dejás crecer?
- 2.3. La institución total.
- 2.4. El padre le dice al hijo: ¡Está arruinado el negocio!

3. Proceso de convivencia generacional.

- 3.1. El fantasma del "heredero".
- 3.2. Rivalidad entre hermanos. El mayor... y el menor.
- 3.3. ¡Realmente esto lo hizo el viejo!

4. Iniciando la sucesión del poder. "Tengo miedo de que me dejen afuera"

- 4.1. Familia o administradores profesionales.
- 4.2. "Herencia" o trabajo. El mandato. "Madurez es hacer lo que hace falta aunque los padres lo aconsejen".
- 4.3. Los nuevos directores o ¡Esto no es como antes!
- 4.4. La institución requerida.
- 4.5. La nueva cultura organizacional y la presencia de los "ausentes".
- 4.6. Formas de facilitar el proceso de transición.

Fuente: Harvard Business Review
Harry Levinson

Consultoría para el cambio y desarrollo de estructuras organizativas y de gestión de la PyMEF

Objeto del Trabajo Tipo de Demanda	- A - Titular de la PyMef	- B - Empresa	- C - Vínculo Empresario/ Empresa
I Demanda explícita	AI	CI	BI
II Demanda implícita	AII	CII	BII

Demanda Real del trabajo de consultoría= AI + BI + CI + AII + BII + CII

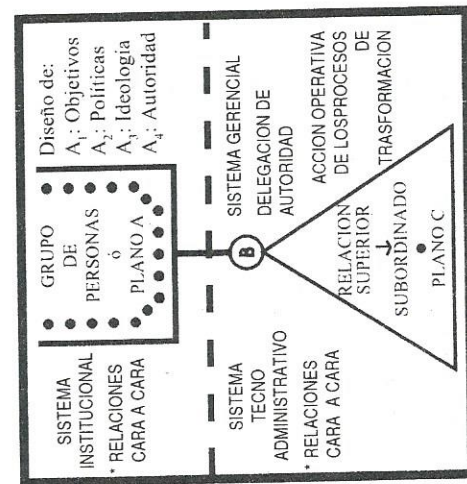
Un proceso de introducción de segunda generación que se oriente a evitar o atenuar los fenómenos organizacionales propios de la empresa familiar deberá incluir el diseño de dispositivos que contemplen:

- Los objetivos y necesidades de la familia.
- Los objetivos y necesidades de los socios.
- Los objetivos y necesidades de la empresa.
- Los objetivos y necesidades de los nuevos ingresantes.
- Decodificación del sistema familia - empresa existente.
- Elaboración de "vinculaciones transitorias y a término" que faciliten una convivencia empresarial y familiar convenida y planificada mutuamente.

Uno de los problemas de este tipo de empresa es trascender la limitación del modelo de origen para poder acceder a una burocracia organizativa o estructura jerárquico-funcional que sería así concebida como un instrumento para crecer y facilitar el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa Familiar (Pymef).

Este problema se torna crucial si no se ha logrado resolver en la primera generación y debe afrontarse la sucesión en el poder empresarial bajo las formas originales de la empresa. Constituye, también, una interesante oportunidad.

MODELO BASICO DE ORGANIZACION DE EMPRESA FAMILIAR



Recaudos metodológicos para la consultoría con empresas familiares

- Definición acabada del objeto.
- Consideración de las actitudes y juicios de valor previos que inciden en la visión del consultor.
- Desarrollo de la consultoría como proceso de investigación -acción con control exterior del consultor.
- Toma de notas y realización de informes de proceso a verificar externamente.
- No descartar recursos para acceder a la información.