



Universidad del Istmo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**IMPLICACIONES ÉTICAS EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES  
EXPORTADORAS**

**MARÍA DEL PILAR CHÉVEZ FONG**

Guatemala, 15 de noviembre de 2,006

UNIVERSIDAD DEL ISTMO  
BIBLIOTECA

Numero 20447

Fecha 2008.04.14

Signatura UNIS CCEYE  
N1 095  
C527  
2006



Universidad del Istmo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**IMPLICACIONES ÉTICAS EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES  
EXPORTADORAS**

Trabajo de Graduación

Presentado al Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la  
Universidad del Istmo para optar al título de:

Licenciada en Administración de Empresas con especialidad en Negocios  
Internacionales

por

**MARÍA DEL PILAR CHÉVEZ FONG**

Asesorado por: Lic. Fernando Paiz

Guatemala, 15 de noviembre de 2,006



Universidad del Istmo

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

A continuación presento el trabajo

IMPLICACIONES ÉTICAS EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES  
EXPORTADORAS

Tema que fuera asignado por el Consejo de la Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales en el mes de febrero del 2006

MARÍA DEL PILAR CHÉVEZ FONG

## ÍNDICE

	Página
<b>Agradecimientos</b>	<b>1</b>
<b>Carta de autorización de impresión del trabajo de graduación</b>	<b>2</b>
<b>Carta del asesor</b>	<b>3</b>
<b>Resumen o <i>abstract</i></b>	<b>4</b>
<b>I Nacimiento de la empresa en relación con la familia, su importancia y sus características más comunes</b>	<b>6</b>
I.1 Características de una empresa familiar	10
I.2 Características de las empresas familiares guatemaltecas	11
<b>II Problemática en la gestión de las empresas familiares</b>	<b>13</b>
II.1 Modelo de los tres círculos de la empresa familiar	14
II.1.1 Familiaridades no empleados ni accionistas	16
II.1.2 Accionista	16
II.1.3 Empleados no familiares	16
II.1.4 Familiares accionistas (esposa, hijas e hijos)	17
II.1.5 No familiares accionistas	17
II.1.6 Familiares empleados no accionistas	18
II.1.7 Familiares, propietario gerente	18
II.2 Problemas que se derivan de la falta de comprensión del modelo	22
II.2.1 Derecho de propiedad	22
II.2.2 Flujos económicos de la empresa	23
II.2.2.1 Remuneración a familiares	23
II.2.2.2 Relación estado-empresa	23
II.2.2.3 Venta y compra a proveedores y clientes de Empresa	24
II.2.2.4 Activos familiares	24
<b>III ¿Qué se necesita para que una empresa familiar lleve a cabo una buena gestión y sobreviva las futuras generación?</b>	<b>27</b>
III.1 Virtudes y cultura familiar, como el inicio de un bienestar Empresarial	27
III.1.1 Cultura familiar	28

III.1.1.1	Artefactos	28
III.1.1.2	Valores	29
III.1.1.3	Supuestos	29
III.1.2	Virtudes	30
III.2	Fundador como portador y comunicador de virtudes, principios éticos y cultura	34
III.2.1	Voluntad	34
III.2.1.1	Querer	35
III.2.1.2	Saber	35
III.3	Ejercer los valores y principios éticos como ventaja Competitiva	36
III.3.1	Ética como factor principal en la gestión administrativa	36
III.3.2	Virtudes que poseen mayor relevancia, en la solución de problemas	38
III.3.2.1	Justicia	38
III.3.2.2	Lealtad	38
III.3.2.3	Fortaleza	38
III.3.2.4	Laboriosidad	39
III.3.2.5	Paciencia	40
III.3.2.6	Prudencia	40
III.3.2.7	Audacia	41
III.3.2.8	Humildad	42
III.3.2.9	Sencillez	42
III.4	Hacer buen uso de las fortalezas de las EF	44
III.4.1	Las relaciones de afecto	44
III.4.2	La comprensión	45
III.4.3	Conocimiento	45
III.4.4	Compromiso	45
III.4.5	Mayor flexibilidad	42
III.4.6	Orgullo de la firma	46
III.4.7	Inversión en personas	46
III.4.8	Libertad de decisión y acción gerencial	46
III.4.9	Estructura empresarial más sencilla	47
III.5	Planificación y preparación para un buen proceso de sucesión	47
III.5.1	Planificación y estrategias	54
III.5.2	Filosofía de gerencia	57
III.5.2.1	Familia de la realeza	58
III.5.2.2	Familia anárquica	58
III.5.2.3	Familia laissez-faire	58

III.5.2.4	Familia democrática social	58
III.5.2.5	Familia democrática capitalista	59
III.5.2.6	Familia democrática representativa	59
III.5.2.7	Familia empresaria o capitalista pura	59
III.5.2.8	Familia utópica	60
III.6	Carta Magna o Protocolo Familiar, una solución viable para mantener una sana relación entre familia y negocio	61
III.6.1	Elementos relevantes para su elaboración	64
III.6.1.1	Libertad	64
III.6.1.2	Pacto de honor	64
III.6.1.3	Valores de la familia	65
III.6.1.4	Relación intrafamiliar	65
III.6.2	Estructura de la Carta Maga o Protocolo Familiar	66
III.6.3	Clasificación de las políticas más importantes, que deben considerarse en el momento de la confección de la Carta Maga o Protocolo Familiar	68
III.6.3.1	Gobernabilidad	68
III.6.3.2	Empleo	72
III.6.3.3	Propiedad	74
III.6.3.4	Relaciones Interpersonales	76
III.7	Fomentar la unidad y confianza	77
III.7.1	Unidad, libertad e información características peculiares de la EF	78
III.7.2	El llamado “amor por la empresa”	80
III.7.2.1	Vocación personal	81
III.7.2.2	Compromiso de las generaciones anteriores	82
III.7.2.3	Características de la empresa	82
III.7.2.4	Relaciones empresa-familia	82
III.8	Código de ética o conducta	82
III.8.1	Funciones que conlleva un código de ética	84
III.8.1.1	Influencia en la cultura de la firma	84
III.8.1.2	Orientación ética	85
III.8.1.3	Prerequisitos para la aplicación de sanciones	85
III.8.2	Asuntos que el código debe regular	85
III.8.3	Preparación del código	87
III.8.4	Implementación del código	88
III.8.4.1	Comunicación del código	88
III.8.4.2	Comité de ética y sanciones	88

III.9	Capacidades para el emprendimiento	89
III.9.1	Creatividad e innovación	91
III.9.2	Autoconocimiento	91
III.9.3	Tolerancia a los cambios	92
III.9.4	Locus de control interno	93
III.9.5	Resolución de problemas	93
III.9.6	Trabajo en equipo	95
III.9.7	Articulación de visiones	96
III.9.8	Desarrollo de planes de negocio	96
III.10	Coaching o mentoring y su operatividad en las empresas Familiares	97
III.10.1	Mentoring, su origen y aplicación	98
III.10.2	Coaching, su origen y su aplicación	100
IV	Síntesis final	103
V	Referencias bibliográficas	106



## **AGRADECIMIENTOS**

Cuando se termina un ciclo importante en la vida de cada uno, como lo es este, es necesario pensar en todas aquellas personas que de alguna manera se involucraron e hicieron posible este ensayo de graduación, es por eso que en este apartado deseo agradecerles por su apoyo y colaboración.

A Dios por haberme dado la oportunidad de vida, a mis padres, que han caminado junto a mí en este largo viaje. Por sus consejos sabios, su apoyo incondicional, ya que sin ellos no hubiese logrado, y por su incondicional amor que es el que me da fortaleza para perseguir mis sueños.

En segundo lugar, deseo agradecer al Lic. Paiz, por su confianza e incondicional ayuda en dirigir este ensayo. Su interés por el tema, que hizo que me transmitiera ese mismo entusiasmo por la materia. Finalmente, por sus consejos e indicadores que han permitido que este trabajo de graduación se hiciera realidad.

Finalmente, agradezco a la Licda. De Valdéz y a la Licda. De Brolo, por todas las horas dedicadas a ayudarme en el trabajo de corrección ortográfico, gramatical y estructural, que de alguna manera hicieron posible la entrega de este ensayo.

A todos ellos, muchas gracias.



UNIVERSIDAD  
DEL ISTMO

FACULTAD DE  
CIENCIAS  
ECONOMICAS Y  
EMPRESARIALES

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Tomando en cuenta las opiniones vertidas por el Asesor y considerando que el trabajo presentado satisface los requisitos establecidos, autoriza a la alumna María del Pilar Chévez Fong, la impresión de su trabajo de graduación titulado: “IMPLICACIONES ÉTICAS EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES EXPORTADORAS”, previo a optar el título de Licenciada en Administración de Empresas, con especialidad en Negocios Internacionales.

Lic. Edin H. Velásquez  
DECANO

Guatemala, noviembre de 2006

Guatemala, 4 de septiembre del 2006.

Señores  
Consejo de la Facultad de  
Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad del Istmo  
Presentes

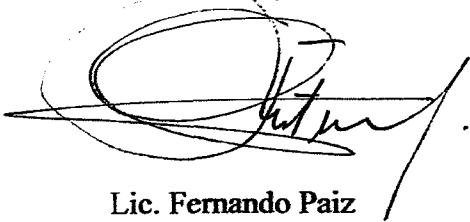
Estimados Señores:

Por este medio hago de su conocimiento que he asesorado a la estudiante María del Pilar Chávez Fong, de la Licenciatura en Administración de Empresas, con especialidad en Negocios Internacionales de esta Facultad, quien se identifica con el carné 964-02 y que presenta el trabajo de graduación titulado **IMPLICACIONES ÉTICAS EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES EXPORTADORAS**.

Me permito informarles que la citada estudiante ha completado el trabajo de graduación a mi entera satisfacción, por lo que doy un dictamen favorable del mismo. Por tanto, el trabajo está listo para pasar a la fase de revisión de forma y estilo y así continuar con el proceso de aprobación.

Sin otro particular, me suscribo de ustedes,

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Fernando Paiz', written over a large, stylized circular scribble.

Lic. Fernando Paiz  
Asesor de trabajo de graduación

## RESUMEN O ABSTRACT

En el presente trabajo se analizan los problemas de percepción que los empleados tienen en cuanto a la carencia de ética, cultura y valores, en la gestión de la empresa familiar. Estos aspectos, son factores comúnmente los que enfrentan las empresas familiares, además de identificar su importancia y sus características para comprender más a fondo su esencia y la complejidad a la cual está sujeta.

Una vez entendidas sus peculiaridades, se procedió a someter a consideración cada una de sus dimensiones para identificar sus principales roles, y haciendo consciencia de la importancia de crear políticas que ayudarán a tener una mayor eficiencia en la gestión de la empresa. Por tanto, se identificaron cuatro dimensiones: gobernabilidad, empleo, propiedad y relaciones interpersonales. Y de acuerdo con la información obtenida de diferentes fuentes, se presentaron alternativas de solución a cada una de estas dimensiones.

La primera propuesta, supone el hecho de considerar la ética como una ventaja competitiva de la empresa, en comparación con las demás. Además de la responsabilidad del fundador, como ejemplo y comunicador de valores, creador de una cultura empresarial viable y sustentable, que ayuden a mantener un equilibrio estable entre las necesidades de la Familia y de la Empresa.

Además, de la importancia que tiene la elaboración de La Carta Magna o Protocolo Familiar, se expuso como una alternativa para evitar el surgimiento de futuros problemas que podrían llegar a tener un alto impacto en desempeño y sustentabilidad de la EF. Este documento deberá contemplar la posibilidad de planificar y fijar la visión y misión, no solamente otras políticas inherentes a la particularidad de cada organización, sino todo el compendio de principios y valores familiares que definen, caracterizan y fundamentan a la compañía y sus miembros.

Por último, la elaboración de un código de conducta. Pero no sólo redactarlo, sino comunicarlo hacia todos los niveles de la empresa, de manera que cada miembro haga consciencia y lo ponga en práctica, a la hora de tomar una decisión.

Esta herramienta, tiene como objetivo proponer acciones que no deben realizarse de acuerdo a ciertas circunstancias, no es un manual donde se explica que debe realizarse en caso de tener un problema en específico, más bien, supone criterios viables a la hora de enfrentar situaciones que no son éticamente o moralmente buenos.

Por otra parte, se trató el tema de mentoring o coaching, que son términos que en la actualidad se utilizan para entrenar a las futuras generaciones en colaboración con los fundadores, que son personas que poseen un conocimiento amplio en el campo laboral y que han logrado salir adelante, manteniendo un equilibrio entre familia y negocio, que es lo más importante. Así pues, termina el ensayo abarcando todos los aspectos importantes que conciernen al tema de empresa familiar, que es una cuestión sensible a tratar por tener un lazo fuerte de sentimientos, y es por eso que es indispensable tener un conocimiento clave para enfrentar problemas que surgen en esta estructura compleja de negocio.

## **IMPLICACIONES ETICAS EN LA GESTION DE EMPRESAS FAMILIARES EXPORTADORAS**

### **I Nacimiento de la empresa en relación con la familia, su importancia y sus características más comunes**

En realidad no existe una bibliografía que explique o detalle con hechos concretos el origen de las Empresas Familiares, sin embargo, el autor Antonio Argandoña, profesor Ordinario de Análisis Social y Económico, de la Universidad de Navarra<sup>1</sup> formuló en su trabajo las interrelaciones entre estas dos instituciones, puestas al servicio del hombre.

El autor, expone que desde los inicios de la humanidad se encuentran ambos conceptos y que mejor manera que la Biblia como indicio de éste gran fenómeno que hoy en día posee una importancia indudable. El libro del Génesis se encuentra la primera referencia de Familia como “creced y multiplicaos, y dominad la tierra” (1, 28). Es decir, la persona es un ser que atraviesa un ciclo de vida que nace y crece en la familia, que es la primera sociedad, y esto lo hace ser una persona naturalmente social. En ella, la familia, se educa y con el tiempo la deja para formar otra familia, generar nuevos miembros, educándolos y desarrollándolos como personas de bien. Por tanto, la familia tiene su primera y primordial función en la procreación, formación y desarrollo del hombre.

Una vez formada la familia, el hombre tiene una necesidad de satisfacerla, y para ello debe utilizar los dones, habilidades y destrezas que Dios le ha encomendado en el momento de su nacimiento. Sumándose a esto, es necesario tener las condiciones y un medio de desarrollo, pero sobre todo mantener una relación con los demás.

---

<sup>1</sup> Argandoña, Antonio. *La familia y la función social de la empresa*. 186.

Así pues, el hombre necesita de la sociedad, no sólo para satisfacer sus propias necesidades, sino que para alcanzar su plenitud. La familia es el primer y fundamental eslabón de la relación del hombre con los demás, pero hay otros. Pero para llegar a este punto, el hombre debió comprender las ventajas de la división del trabajo, de la especialización y del intercambio (primero en la familia, luego fuera de ella), como una demostración del equilibrio de la sociedad.

Surge así el intercambio, y con ello el mercado aportando otra perspectiva de lo que es la vida humana, donde el hombre comprende la importancia del uso de los recursos, del concepto de escasez, poniendo en práctica el principio económico de eficiencia “obtener el máximo resultado con el mínimo esfuerzo”, pero no sólo lo aplica en la economía, sino que también en la familia, aunque éste no sea el fin que ésta se propone. El libro expone un ejemplo clave para entender esta afirmación,

“...un padre de familia puede pasar la tarde de un domingo reparando un juguete: desde el punto de vista económico, sería más eficiente tirarlo y comprar otro, pero ¿cómo enseñaría a su hijo el cuidado de las cosas materiales, la atención a las necesidades de los demás, la entrega del tiempo?”<sup>2</sup>

Este ejemplo aplicado al mercado sería todo lo contrario, la eficiencia es clave, porque está y debería considerarse que está al servicio del hombre. El mercado no persigue multiplicar los bienes, sino servir al hombre, y lo hace produciendo y distribuyendo eficazmente esos bienes, y esto es su función social.

Lo más probable es que las primeras etapas de la historia, las familias se agruparon en tribus para garantizar su supervivencia. El siguiente paso se podría considerar, el hecho de luchar por el dominio de la naturaleza debió ser la empresa. En donde se hace conveniente la división de trabajo, bajo una autoridad fuerte, que

---

<sup>2</sup> Crf. Antonio Argandoña. La familia y la función social de la empresa. 187.

asegurarse el dominio de los recursos necesarios: la caza, la pesca, la agricultura, y otras actividades que dieron paso a un desarrollo económico. La sociedad tribal debió ser la primera empresa, una unidad de producción e intercambio basada en la división de trabajo con criterios de “eficacia”, bajo una autoridad común. Posteriormente, la empresa debió independizarse de la tribu, no se sabe con certeza este origen histórico, pero parece obvio, si tan solo se viera la historia de la familia, sociedad, mercado, empresa y economía. Mientras, que en la actualidad la sociedad anónima y la multinacional, son conceptos que se dieron para hacer una distinción institucional.

Hecha esta reflexión sobre el origen de la Empresa Familia, es importante hacer reconocer que la familia es la base de toda sociedad y la empresa factor importante en el crecimiento de una economía, y que surgen como consecuencia de lazos afectivos y de una apasionada idea de construir un patrimonio que sostenga a la familia, además del afán de querer que las próximas generaciones trabajen en ella. Estos aspectos hacen que su creación sea un proceso fácil, sin embargo, tienden a tener problemas personales, sobre todo cuando hay prioridad sobre asuntos familiares en relación con los temas comerciales o empresariales.

Muchas veces les es difícil no confundir los roles que se dan entre familia y empresa, por ejemplo, el hecho de separar los lazos afectivos a la hora de tomar una decisión que requiere la aplicación de principios de eficiencia y eficacia, a hecho pensar a muchos expertos que para que estos conflictos disminuyan, es necesario que se emprendan medidas éticas, donde el órgano de gobierno, exponga una organización, en donde exista un equilibrio prudente de los juicios y desiciones que rodean a los dirigentes de la EF (Empresa Familiar).

En nuestro país, las EF, son un factor primordial de desarrollo económico, ya que hoy en día, poseen una gran importancia indiscutible, debido a que constituyen casi un 90% de las empresas de Guatemala, lo cual aporta de manera significativa a



la economía del país, además de que aportan un desarrollo integral de una sociedad, generando empleos, dando lugar a mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Los problemas de gestión de las EF son tan grandes y complejos, que toda una industria de asesoría se ha formado alrededor de ellas.

Muchos autores opinan que uno de los problemas, por los cuales no se lleva a cabo una buena gestión, es por la simple razón de que no existe una clara definición de lo que es una empresa familiar, ya que, se enfocan más en la influencia que da lugar el factor cultural y familiar en el desempeño de la empresa.

Es por esta razón que es necesario hacer una clara definición y diferenciación entre lo que es una empresa familiar (EF) y una empresa no familiar (ENF). Esto con el fin de hacer conciencia a empresarios familiares sobre la responsabilidad, que recae en ellos, dentro de la economía del país, así como también, de tener el compromiso de resolver problemas y buscar posibles soluciones a tareas que pueden requerir un criterio objetivo y no subjetivo. De modo que se busque entre las distintas alternativas, una que vaya de acuerdo con los valores y creencias de todos sus integrantes, buscando el bienestar de la empresa, y velando por los intereses tanto del empresario, como el de todos sus colaboradores.

Por tanto, una empresa familiar se puede definir de la siguiente manera:

“Una empresa cuya cultura es parcial y voluntariamente compartida, durante períodos prolongados de tiempo, con la cultura de una familia. Fundada y controlada por varios grupos familiares, que comparten un número suficiente de importantes rasgos familiares culturales. Circunstancia que, por otra parte, no están difícil de encontrar cuando los socios proceden de un mismo grupo social<sup>3</sup>”.

---

<sup>3</sup> Crf. Miguel Angel, Gallo. Cultura en la empresa familiar. 2,3.

## I.1 Características de una empresa familiar

Gallo y Doménech Biosca<sup>4</sup>, entre sus escritos mencionan las características más comunes de las empresas familiares, entre las cuales se encuentran:

- Se considera que en una empresa familiar más del 50% de la propiedad, va a pertenecer a una o mas familias,
- Esa empresa será transferida a generaciones futuras, de esas mismas familias que están involucradas,
- Los puestos de trabajo son ocupados por familiares,
- Se da una incorporación rápida de los hijos,
- Pocos recursos económicos para crecer,
- Trato difícil con los hijos, debido a que no se pueden distinguir los lazos afectivos,
- Dirección por intuición,
- Exceso de control visual,
- Poca disciplina y algunos privilegios,
- Escasa formación empresarial, entre otras.

Estas son algunas de las características que son esenciales, y que diferencian a una empresa EF de una ENF, ya que su estructura organizacional va a ser más compleja y complicada, debido a que dan lugar a distintas complicaciones, a pesar de que las ENF, poseen características similares.

Más bien en las empresas EF, es común que el fundador de la empresa sea el que dirige todas las operaciones que se llevan a cabo en la empresa, dando como resultado, que la primera generación sea la que tenga mayor participación en todo el proceso productivo, hasta que éstos se retiren de ella. Mientras que la segunda y tercera generación, empiezan los conflictos, debido a que surgen más accionistas y

---

<sup>4</sup> Cfr. Biosca, Empresa y Familia: Problemas y Soluciones, 17.

la toma de poder, se vuelve una problemática muy frecuente, llevando a la empresa a un estancamiento o inclusive al cierre de la misma.

En contraste, están las ENF o empresas no familiares. Estas son aquellas que están compuestas por accionistas, quienes eligen a los miembros del consejo de administración para que supervisen las políticas y decisiones más importantes de la compañía.

Son regidas por las leyes del estado, en el que ha establecido su oficina matriz, es considerada como una entidad única, separada y aparte de sus dueños. Puede estar sujeta al pago de impuestos, ser demandada y establecer contratos contractuales, al igual que las EF. Pero son empresas que se consideran con vida propia y no se disuelve en caso de que cambien los propietarios.

Es aquí donde no existen conflictos de lazos afectivos ni preocupaciones por las remuneraciones, ya que no existe ningún vínculo entre los que conforman la organización, por lo que su estructura y su forma de gobierno, en cierta manera no es tan complicada como las EF. En lo relativo a las ENF este estilo de administración a creado sus propios problemas, llamados en la terminología económica problemas de agencia.

## **I.2 Características de las empresas familiares guatemaltecas**

Las empresas guatemaltecas, poseen una presencia muy fuerte en nuestra economía, y cada día se van creando nuevas. El manejo de las empresas en nuestro país poseen ciertas características<sup>5</sup> que las determina, y que va a fijar su rendimiento posteriormente, algunas de éstas se pueden citar como las siguientes:

---

<sup>5</sup> Consejeros en finanzas empresariales, *Seminario Empresas Familiares Administración, 2006.*

- No hay buenas prácticas de manejo de administración de empresas familiares en muchas empresas medianas.
- No existe conciencia de separación de lo que es un negocio y lo que es familia.
- No existe prácticas de hacer reuniones familiares para dar unión a la familia y al negocio y discutir temas importantes que tienen un impacto importante en el negocio y la familia.
- Muchas veces se paga en función a la relación familiar y no a la competencia de la persona.
- Muchas veces los líderes actuales no dan una buena preparación a sus hijos para que los sucedan con la experiencia necesaria para administrar el negocio.
- Hay pleitos entre familiares por razón a que no hay información financiera del negocio y pareciera ser que la información no es transparente.
- Los puestos gerenciales son ocupados por miembros de la familia y no hay competencia para manejar estos puestos.
- No se hace una evaluación de desempeño a los miembros de la familia.
- No hay preparación adecuada para los sucesores en términos gerenciales ni como accionistas.
- No se implementa el uso de Juntas Directivas como medio para mejorar la estrategia del negocio.
- No se usa misiones familiares que describan la filosofía de la familia respecto al negocio ni el grado de involucramiento de la familia en el negocio.

Como se podrá observar estas peculiaridades, por lo general, limitan el crecimiento y más aún la supervivencia de las empresas, ya que no existe una clara separación entre lo que es familia y empresa.

## II Problemática en la gestión de las empresas familiares

Según un estudio realizado por Gallo y Cappuyns (2000)<sup>6</sup>, en España, en la cual fueron entrevistados personas que laboraban en empresas familiares, tanto en las áreas administrativas, como operativas. Su fin era el de medir el manejo y sentido ético del comportamiento de los máximos responsables de la empresa.

Los resultados fueron asombrosos debido a que un 36% de los encuestados opinaban que los propietarios utilizan la empresa para su propio beneficio económico, mientras que un 34% afirmaban que la EF era dirigida siguiendo principios éticos.

Otra parte, como lo era el 21% indicaba que quienes gobernaban la empresa habían adquirido el poder fraudulentamente, y por último, un 9% opinaba, que la empresa era administrada para satisfacer las preferencias personales de quién retenía poder.

Por tanto; se concluyó que el 66% de las personas que fueron entrevistadas, percibieron que las EF, no son gobernadas con principios éticos y morales, creando un ambiente carente de cultura empresarial sana, ya que actúan de manera corrupta, poniendo en alerta y en duda el liderazgo de quién o quiénes manejan la empresa.

Esta falta de percepción en cuanto a la ética, valores y virtudes, se puede ver reflejada, muchas veces, en las rupturas familiares, generando problemas o trampas que pueden llevar a las empresas a una decadencia moral y, de su misma eficiencia y rentabilidad. Sumándose a ello, la pérdida de confianza entre los accionistas de la

---

<sup>6</sup> Gómez, Gonzalo. 2006. Carencia de Valores y Virtudes de los Miembros de una Empresa Familiar. (en línea) <<http://www.dinero.com>> (consulta: 20 de febrero 2006)

familia, disminuyendo el amor de los propietarios por la empresa y creando una diferencia de visión entre los miembros accionarios.

Son estas las razones por las cuales, se hace evidente la necesidad de evaluar los problemas a los cuales se enfrentan las empresas familiares hoy en día con respecto a la ética. Pues las empresas, conforme la globalización, y los TLC, como es en el caso de Guatemala, se encaran ante problemas o trampas, como muchos autores lo llaman, que ponen en duda las decisiones éticas, con tal de recibir mayor beneficio económico.

Para comprender una empresa familiar y sus complejidades a las cuales está sujeta, es necesario identificar ciertas características, las cuales suponen distintas formas de actuar y pensar de acuerdo a la necesidad a la que se enfrenta. El modelo de los tres círculos, es un ejemplo que muestra la estructura de una EF, donde cada individuo tiene diferentes responsabilidades y roles, los cuales, en muchos casos no sabe diferenciar y su forma de tomar decisiones es incorrecta, porque solo ve su beneficio propio, en lugar de verlo como una serie de conjuntos que se encuentran relacionados, unos con los otros, y que con ello se dan subsistemas: Propiedad, familia y empresa.

## **II.1 Modelo de los tres círculos de la empresa familiar**

Durante mucho tiempo este ha sido objeto de diversos estudios, buscando la manera de entender, analizar la composición y la estructura de una EF. Uno de los más completos esquemas que explica el comportamiento de éstas es el llamado Modelo de los Tres Círculos que fue elaborado por Taguris y Davis<sup>7</sup>, a raíz de su trabajo de investigación en Harvard a principios de la década de los 80'.

---

<sup>7</sup> Sierra Almanza, Liliana B. 2000. Tres factores de conflicto en las empresas de familia: comunicación, participación y planeación. Acciones recomendadas para empresas familiares. (línea) <[http://triton.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/404/1/mi\\_789.pdf](http://triton.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/404/1/mi_789.pdf)> (consulta: 19 de marzo 2006)

Este modelo describe la empresa familiar como subsistemas independientes que están compuestos por: empresa, propiedad y familia, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete sub-conjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones.

Cada subsistema posee diferentes dimensiones de gobernalidad. En el círculo denominado Familia, es aquel en donde pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Empresa, comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y el cual le agrega valor a la compañía.

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

Figura No.1 Modelo de los tres círculos de la empresa familiar



Gersick y otros (1997)

Empresas Familiares Generación a generación, p.6

Los conflictos surgen por no tener una clara visión de lo que representan estos factores, ya que se presentan diferentes situaciones, debido a los roles que desempeñan los miembros que interviene dentro de la organización y la relación entre ellos. Estas conexiones en la participación se pueden identificar de la siguiente manera:

### **II.1.1 Familiares no empleados ni accionistas**

Estos son esposas, hijos y otros, que no están involucrados en la toma de decisiones de la empresa. Pero hay que tomar en cuenta, que muchas veces se da el caso, de que éstos piensan que porque su padre o tío son los fundadores, tienen poder sobre la empresa, por esta razón se debe establecer límites que restrinja éstos comportamientos. Es claro que quien no está en la empresa no puede conocerlo más, sólo quien está dentro de ella.

### **II.1.2 Accionistas**

Son personas externas de la empresa, desempeñan el rol de propietarios o como socios capitalistas. Toman decisiones concernientes a la empresa, más no le corresponde involucrarse en asuntos familiares. Como por ejemplo, cuando se toman decisiones en cuanto al incremento del valor de la propiedad, es decir, obtener más beneficio económico (invertir en nuevos productos, posibilidad de financiamiento, compra o venta de bienes, entre otros).

### **II.1.3 Empleados no familiares**

Son aquellas personas externas que son ajenas a la familia. En este aspecto se pueden generar roces, que pueden dar situaciones en donde los familiares intervienen en las labores de los empleados no familiares, recargando su trabajo para cubrir las responsabilidades de los familiares. Además, se les exige más a los no



familiares, y puede darse el caso de que no se le promueva, como resultado de un favoritismo hacia las personas que conforman el círculo familiar.

Otro factor que radica en este punto es que muchas EF, ascienden a familiares a puestos altos, incluso, si estos no están lo suficientemente preparados para asumir las responsabilidades que se requieren para un buen desempeño. Esto puede hacer que la empresa no pueda competir con otras, ya que mientras las EF poseen gente incompetente en puestos importantes, otras tienen personas que son más eficientes y capaces, lo cual le da una ventaja competitiva sobre la EF. Por esta razón, es importante recordar que el capital humano, es un elemento esencial, irrepetible, y difícil de copiar, porque son únicos y eso es lo que los hace tan especiales.

#### **II.1.4 Familiares accionistas (esposa, hijas e hijos)**

Es de suma importancia entender que cuando el propietario funda la empresa, lo hace al lado de su esposa, incluso con sus hijos. Estos son capaces de ayudar y alentar al padre a mejorar el curso del negocio, de manera que se habilita, de forma automática, un nivel de responsabilidad con respecto a la empresa.

#### **II.1.5 No familiares accionistas**

Estos laboran dentro de la empresa y, al mismo tiempo, son accionistas, por tanto, tienen la capacidad de tomar decisiones sobre el curso de la empresa, más no se intromete en la familia, aunque este aspecto puede provocar problemas más complejos, debido a que, ya se vuelve una propiedad multifamiliar.

### **II.1.6 Familiares empleados no accionistas**

La participación de familiares puede devengar una serie de problemas, debido a que puede afectar la estabilidad familiar, si no se tiene claro el rol que desempeñan éstos en la empresa, y más aun si son familia política. Además, es importante que las decisiones que conciernen al negocio o familia, deban ser limitadas.

### **II.1.7 Familiar, propietario gerente**

La mayor parte de los dueños de la empresa son empresarios, que suelen tener ciertas características que los identifica. Por lo general, son personas emprendedoras<sup>8</sup>, es decir, alguien con actitud con una postura activa, que provoca el cambio al relacionar los elementos existentes en nuevas combinaciones. Además, son personas que, en muchos casos, tienen una postura de convicción de que sólo ellos están en lo cierto, junto con una gran confianza en su fuerza y disposición para asumir responsabilidades.

Estos adquieren el manejo de toda la empresa, por lo que están en todos los niveles (propiedad, familia y empresa), tomando en cuenta que las decisiones que se tomen con respecto a la familia, son correspondientes a ella, mientras que las acciones que se deben tomar con respecto al negocio, son tomadas a través de una intervención de todos los gerentes de cada departamento.

El problema se halla en que muchos no entienden el rol que deben optar en la empresa familiar. Por esto es que muchos empleados no familiares, tienen una percepción errónea sobre la empresa, puesto que muchos piensan que no se tiene oportunidad de desarrollo como persona personal y como profesionales, debido a que existen limitaciones por parte de la familia.

---

<sup>8</sup> Cfr. Joan Fontrodona. Consideraciones éticas sobre la iniciativa emprendedora y la empresa familiar. 47.

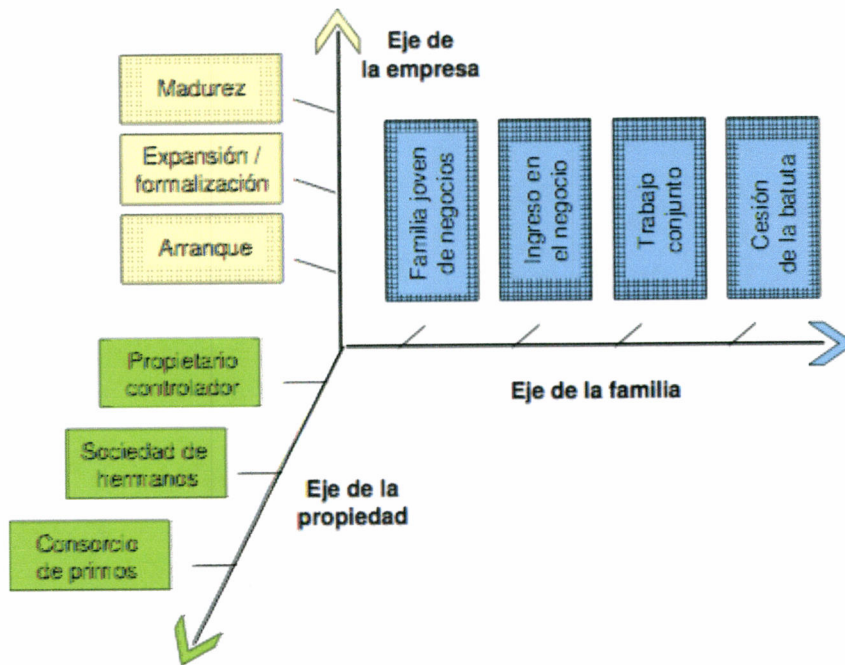
Para que una empresa pueda mejorar en todos sus subsistemas, es necesario que se tenga una diferenciación en cada una de ellas, de manera que se respete cada rol, para que no surjan problemas en la familia, en el negocio y en la empresa.

Las ventajas de este modelo, según, Gersick<sup>9</sup> y otros, concluyen que “aclara la motivación y las perspectivas de varios lugares del sistema global. Pero hace falta una dimensión más para darle vida al modelo...y esa dimensión es el tiempo”. De esta manera, se obtiene una nueva dimensión del modelo de los círculos, los cuales al crecer como lo hacen todas las organizaciones que se perpetúan, van evolucionando sus miembros integrantes o intercambiándolos de un subconjunto a otro, se agregan o se eliminan otros conforme transcurre el tiempo, en donde surgen matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas. Por esta razón Gersick y otros, proponen el Modelo Evolutivo Tridimensional, en donde explica cada uno de las dimensiones individuales evolutivos de los subsistemas Familia, Empresa y Propiedad, y las etapas por las que atraviesa en el tiempo.

---

<sup>9</sup> Gersick, K., Davis, J., McCollon, M. y Lansberg, I. Empresas familiares generación a generación. 18.

Figura No. 2 Modelo Evolutivo Tridimensional



Gersick y otros (1997)

Empresas Familiares Generación a generación, p.18

Durante este acontecimiento evolutivo de los ejes, ocurren tres etapas que coinciden con la aparición de varios sucesos. Hay que tener en cuenta que las empresas que van más allá de este modelo, se convierten más complejas en sus estructuras, llegando a perder la esencia familiar.

En el subsistema de propiedad en un inicio se suele fundar un negocio con un **Propietario Controlador** (primera etapa de la empresa) que deja el negocio a sus hijos al momento en que éste decide retirarse formándose una **Sociedad de Hermanos** (segunda etapa de la empresa), y estos a su vez heredan a sus hijos la propiedad, dando lugar a un **Consortio de Primos** que se define como la tercera etapa.

Por otra parte en el eje de la familia se caracteriza por tener en la primera etapa un periodo de intensa actividad para el núcleo de la familia que es el

matrimonio. Luego llegan los hijos, los cuales muestran su interés por ser parte de la organización, dando como resultado una Empresa Familiar. Hay que tomar muy en cuenta que en este período es muy importante que los padres apoyen a sus hijos, ya que de acuerdo con Gersick<sup>10</sup> y otros "...hagan la transición de la niñez a la vida productiva del adulto".

Es aquí donde se da el inicio a la productividad del negocio, ya que se establece un trabajo en grupo haciendo que crezca más rápidamente la empresa. Es momento donde se llega a la siguiente etapa, en donde se le conoce como la Cesión de la Batuta, momento de la sucesión que causa los problemas más grandes que pueda enfrentar la empresa y en donde, por lo general, fracasan. Si la empresa logra superar esta sucesión a la tercera generación, se llega al tercer punto, el Consorcio de Primos.

El desarrollo en el tiempo de la empresa, y coincidiendo con los modelos generalizados de ciclos de vida de la industria sean o no de origen familiar, como expone Sánchez<sup>11</sup>, se denominan las etapas de crecimiento, la primera como de Arranque de los negocios donde tiene como objeto captar mayor capital, y la segunda etapa como Expansión/ formalización puede extenderse a más de una generación, donde se trata de moldear la curva de crecimiento y la estructura incipiente para atender a las necesidades de crecimiento del grupo cambiante de propietarios y de la familia. Surge la tercera etapa del modelo tridimensional denominada como de Madurez, y finalmente una última de Decadencia o renacimiento de la industria, que ésta va a depender de las acciones que se toman a nivel gerencial.

---

<sup>10</sup> Cfr. Gersick, K., Davis, J., McCollon, M. y Lansberg, I., Empresas familiares generación a generación. 18.

<sup>11</sup> Cfr. Sánchez, Administración de Inversiones. 26.

Este concepto dará un panorama del lugar que ocupa la empresa familiar distinguiéndola de otra, ya que lo que define a una empresa familiar no es tanto el nombre de la familia colocado en la puerta ni el número de parientes con puestos de alta dirección, sino la propiedad de la familia.

Si en caso la empresa siguiera creciendo, aumentando sus activos, generando nuevos puestos de trabajo creando sustentabilidad, es señal que ha superado las etapas y que eventualmente perderá su carácter familiar, debido a que se termina por dar parte de la propiedad a terceros, dando lugar a distintos grupos familiares, entonces surge un “holding”, es decir que la empresa será controlada por un grupo familiar, es allí donde se dan una serie de conflictos que afectan la estructura y la esencia familiar, puesto que se mezclará diferentes culturas, valores, virtudes, y prácticas éticas familiares, lo cual va dificultar la gestión de la empresa.

## **II.2 Problemas que se derivan de la falta de comprensión del modelo**

### **II.2.1 Derecho de propiedad**

Es común, confundir el derecho de propiedad con la dirección y/o el gobierno, es decir, que el ser empresario no garantiza ser un buen líder, ya que puede caer en una actitud de poder egoísta, lo que limitaría su desempeño.

Se da mucho, el caso de que el fundador, piensa que lo sabe todo, mientras que no sabe nada. Es decir, cuando la persona no acepta opiniones o críticas, y cuando se dan crisis en el mercado, mucha veces piensa “esto pasará”, “lo vamos a superar como muchas veces”, entre otros pensamientos.

Esto da como resultado una persona que se siente como una autoridad total, la cual no se siente culpable de lo que pueda pasar en la empresa ante estas crisis, más bien, hecha culpa al entorno externo.

Estas actitudes son aprendidas y absorbidas por las personas que lo rodean, dando como resultado, prácticas no equitativas y justas, procedente de una falta de madurez emocional.

## **II.2.2 Flujos económicos de la empresa**

Surge como consecuencia de la mala retribución económica, porque no se respeta las reglas de mercado para otorgar adecuadamente y justamente pagos a sus familiares. Se dan ciertos aspectos:

### **II.2.2.1 Remuneración a familiares**

Esta situación, hace énfasis cuando es hora de pagar a los miembros de la familia, su desempeño en la empresa. Pero se da el caso, de que éstas retribuciones no están de acuerdo a los valores del mercado, ya sea porque, son muy altos o bajos.

Dando como resultado, la desconfianza y falta de motivación, porque se entenderá como una ausencia de valor, hacia la persona.

### **II.2.2.2 Relación estado-empresa**

Se da el caso, en el cual las EF, llevan a cabo gestiones, con el fin de evadir el pago de impuestos al Estado, siendo esta situación, conocida por todos los empleados de la organización.

Los argumentos que utilizan los propietarios son “Los políticos se lo robaran para su beneficio propio” “No hacen nada, son unos corruptos”, lo cual no es excusa para llevar a cabo estas acciones.

Estas actitudes negativas y poco racionales, da lugar, a que los empleados las observen y las aprendan, dando como consecuencia la pérdida de valores dentro de la empresa.

### **II.2.2.3 Venta y compra a proveedores y clientes de empresa**

Las remuneraciones o pagos, se pueden dar cuando los familiares se convierten en proveedores o clientes. Es muy difícil separar los lazos de afecto que puede haber, entre los familiares, lo cual se es muy común otorgarles beneficios y privilegios a éstos, con respecto al crédito o formas de pago.

Da lugar a que la política comercial se vea afectada, creando conflictos dentro y fuera de la empresa. Fuera de la empresa, porque, los clientes que no son familiares, en cierta manera, se darán cuenta de las preferencias que existen, generando desconfianza y, en cierta manera deslealtad hacia la empresa.

### **II.2.2.4 Activos familiares**

Se da lugar a mezclar los activos familiares con los de la empresa, como por ejemplo: hipotecando propiedades, para obtener mayor ingreso e invertirlo en la empresa.

Es muy difícil hacer a un lado los sentimientos afectivos que existen entre padre e hijo debido a que éstos son fuertes, que no pueden ser desechados tan fácilmente, por el simple hecho de la conexión que los une.

Puede darse el caso, en donde los sentimientos de afecto, impida la exigencia de resultados laborales, provocando conflictos familiares y, entre trabajadores. Esto



se debe a que no saben separar los lazos afectivos de los lazos laborales, no saben dividir las relaciones.

Este aspecto podría ser el más difícil de resolver, porque es un vínculo que une fuertemente, que muchas veces es casi imposible hacer una diferencia. Hay empresas donde involucran a sus hijos en las actividades de la misma, incluso, cuando éstos no están lo suficientemente capaces para desempeñar cargos importantes, pero solo con el simple hecho de que son hijos, se les da la “oportunidad” para que se desarrollen.

Cuando se cometen errores graves, los fundadores-empresarios, gerentes- no ven la falta, y lo que hacen es culpar a los que estén debajo de él, en lugar de los hijos asuman la responsabilidad de sus actos. Entonces esto desemboca, una serie de conflictos en cuanto a la confianza, comunicación, unidad, confianza, y *empowerment*, en los trabajadores.

Por eso es importante que las acciones que tome el fundador, sean éticas y con valores, ya que los empleados toman en cuenta las actitudes del empresario, y en cierta manera las optan. Entonces al ver que se tomen estas medidas, los empleados, pueden optar por actitudes similares, que vayan en contra de la integridad de la propia empresa o incluso de ellos mismos.

Otro tema que es de suma importancia para que sobreviva la empresa, es crear una Carta Magna, Protocolo Familiar, en donde se detalle y se refleje la ética, la filosofía y sobre todo las políticas a seguir para los sucesores, para no caer ante una situación penosa como la que describe Manuel Bermejo<sup>12</sup>, coordinador del Centro de la Empresa Familiar del Instituto de Empresa, en una entrevista que realizó para una revista de economía en el cual describía el ciclo de vida de la empresa, de la

---

<sup>12</sup> Manuel Bermejo. 20 de marzo del 2006. No hay más potente que los lazos familiares. (en línea) AméricaEconomía.com. 20 de marzo del 2006 <<http://www.americaeconomia.com>> (consulta el 25 de marzo del 2006)

siguiente manera: “...los abuelos crean la empresa, los hijos la disfrutan y los nietos la entierran”.

### **III ¿Qué se necesita para que una empresa familiar lleve a cabo una buena gestión y sobreviva las futuras generaciones?**

Se considera que la generación de valores y prácticas éticas son elementos claves de éxito para una empresa, más aún, para una empresa familiar que es la espina dorsal de una economía.

Se podría tomar la ética como un factor importante en la gestión de la empresa, debido a que las familias poseen valores que no se discuten, ya sea porque son invisibles o porque nunca se explican, y pueden ser una ventaja competitiva para la empresa. Estos valores, principios éticos y cultura, debe plasmarse en un documento escrito, muchos autores lo llaman, Código de ética o conducta, en donde se toman en consideración ciertas acciones éticas a la hora de tomar decisiones, pero no basta con escribirlas, o predicarlas, más bien es necesario el difundirlo a todos los niveles de la empresa, además de la participación, compromiso y el ejemplo.

Otra herramienta, a considerar es la elaboración de una Carta Magna o Protocolo Familiar. En este documento, es necesario desarrollar políticas que contengan y reflejen, el compromiso y la unidad familiar, para evitar conflictos. Debe, tomarse en cuenta, el hecho de mantener un equilibrio entre las necesidades tanto de la Familia como de la Empresa, de manera que no se descuide ninguna de las dos, para eso, es preciso que los valores reflejen la importancia jerárquica de esas necesidades.

#### **III.1 Virtudes y cultura familiar, como el inicio de un bienestar empresarial**

La familia, como ya se ha mencionado anteriormente, es motor para una economía y para el desarrollo de buenas personas para la sociedad. Es aquí donde se

crean creencias, hábitos, una cultura y sobre todo una serie de virtudes, que van hacer parte elemental para el desempeño de la empresa.

### **III.1.1 Cultura familiar**

Es común pensar que la palabra “cultura” se refiera a la forma habitual y tradicional de pensar, de sentir y de reaccionar al enfrentarse con los problemas que se le presentan, en especial, en una EF. Así como lo afirma Gallo<sup>13</sup>:

“...Conjunto de hábitos y conocimientos adquiridos, como resultado de la excesiva aplicación de facultades intelectuales, que conforma los patrones de actuación de los miembros de este grupo.”

En la nota técnica presentada por Gallo, menciona un esquema sobre la cultura de empresa familiar creado por Schein, donde muestra que la cultura de la empresa está estructurada en tres niveles de elementos estrechamente relacionados entre sí, los cuales influyen en la formulación de la estrategia, y en el diseño y gobierno de la organización:

#### **III.1.1.1 Artefactos**

Se consideran todos aquellos objetos visibles que están en la empresa de manera tradicional, como por ejemplo: muebles de la oficina del dueño, marcas, decoración, etc. Además por expresiones auditivas, como lo son las frases que se utilizan, historias, etc. Estos artefactos son conservados en la empresa, ya sea por razones sentimentales, por antigüedad, o porque es la manifestación externa de los valores más profundos, que forman parte de los siguientes dos niveles.

---

<sup>13</sup> Cfr. Gallo, Miguel A. Cultura en empresa familiar. 2.

### **III.1.1.2 Valores**

Denominados los principios operativos, singulares y de suma importancia, ya que van a tener una fuerte influencia en el diseño de toma de decisiones, sobre distintas alternativas que van a reflejar la preferencia de aquellas acciones que resulten más conformes con los conceptos deseables que cada valor significa para la empresa.

### **III.1.1.3 Supuestos**

Formados por los fundamentos más profundos de la particular manera de actuar de una empresa. Es decir, que cuando la empresa se enfrenta ante una situación en donde debe tomar una decisión, la tomará de acuerdo a los valores que ésta posea, pero esta práctica será el resultado de una serie de repeticiones que se han llevado a cabo anteriormente y que como resultado han sido positivos. Por tanto, la organización ha encontrado soluciones a problemas importantes, que su respuesta ha sido efectiva, debido a que tal medida está estrechamente relacionada con los valores que caracterizan a la empresa.

Estos supuestos son descubiertos y desarrollados por el grupo de personas que dirige la empresa, a medida que aprenden a tratar con problemas difíciles de su entorno, tanto externo como interno. Son por tanto, respuestas aprendidas a lo largo de sucesivas experiencias de momentos críticos para la empresa, y que por haber funcionado bien, se consideran válidas para que éstas sean aplicadas en un futuro, si se llegase a una situación difícil, por tanto se considera necesario que sean aprendidas, conocidas y aplicadas de modo correcto para percibir, pensar y actuar de forma rápida y efectiva, evitando problemas trascendentales.

### III.1.2 Virtudes

En el apartado anterior se ha mencionado el concepto de “valores”, que muchas veces se confunde con las “virtudes”. Entonces nos preguntamos ¿Cuál es la diferencia entre estos conceptos? y ¿cómo los podemos relacionar? En la primera cuestión, se puede hacer una clara diferenciación, en donde los valores se consideran como conceptos abstractos, es decir, la cualidad o carácter de una cosa por la cual ésta se convierte en un bien. Es la causalidad sobre la que se basan otras causalidades más visibles.

Por tanto, no se puede hablar de valores, sin mencionar a las virtudes, ya que por definición, éstas son las que materializan los hábitos y la disposición del alma para las acciones conforme a la ley moral, y las que ordenan a la bienaventuranza. Así como también se puede considerar, que los valores son inmanentes, es decir, son inherentes a algún ser unidos de un modo inseparable a su esencia. Las virtudes, en cambio, están, y por ende, pueden ser adquiridas y tomadas como normas, lo cual permitirá convertir ciertas conductas en hábitos virtuosos.

Las virtudes constituyen así, la posibilidad de perfeccionamiento del hombre, y se manifiestan en el hábito de obrar siempre en orden al bien común. Las virtudes se alcanzan, entonces, a través de lo repetido en la conducta. Son el despliegue de una fuerza interior, una particularidad individual, que permite hacer prevalecer dicha conducta en busca de un valor superior. El pensador argentino Jaime Barylko, señala respecto del tema:

"Las virtudes son los valores en cuanto expresión de conducta consolidada. El valor en sí, se hace realidad sólo y tan sólo a través de la virtud, que es el valor en acto. Uno dice solidaridad, amor al prójimo, educación de los hijos, Dios. Son valores. Pero si te contemplo a la distancia, ¿cómo sé yo -sin conocerte previamente ¿cuáles son tus valores? He de observar tu comportamiento. En él los valores se

manifiestan en forma de virtudes. Las virtudes son las conductas que requieren de ejercicio para llegar a incorporarlas en el ser de uno y hacerlas prevalecer. Para ser bueno, yo tengo que practicar ser bueno realizando actos de bondad. Es una costumbre que debo adquirir. Tratándose de virtud no basta con saberla; hay que poseerla y practicarla"<sup>14</sup>.

El autor trata de decirnos que el ser bueno se aprende siendo bueno todos los días, poniendo en práctica actos de bondad en cada momento, así como el constructor se hace construyendo y el ejecutante de piano, tocando el piano. El origen de ese término, "virtus", en latín habla de potencia, de firmeza, de hábitos consolidados en la elección y aplicación de esa preferencia de valores.

En la práctica, y según lo leído, se debe entonces proceder de la siguiente manera: Yo quiero ser bueno, reconozco el valor de la bondad, pero a tal efecto, ¿qué debo hacer? Y es Aristóteles en este caso, quien responde: practicar las virtudes. Para ser bueno, yo tengo que practicar este valor realizando actos de bondad. Es un hábito, que a través de su repetición, yo debo incorporar y adquirir. Decía Santo Tomás de Aquino: "lo fundamental de la virtud es su carácter de hábito, aprendizaje, práctica continua".

Por supuesto, que no es tarea fácil fijar una escala rígida de virtudes, puesto que cada labor humana, cada profesión requiere de virtudes diferentes. A su vez, cada hombre, en momentos o situaciones particulares de su vida, debe hacer valer ciertas virtudes por sobre otras. Por tanto, se puede afirmar que en este aspecto no hay una escala de virtudes rígida ni estable. Y observa nuevamente el pensador Jaime Barylko:

"En cada sector de la existencia se requieren virtudes diferentes. En la vida íntima o personal, se necesita autenticidad, y en la pública, eficacia, mientras que en

---

<sup>14</sup> Crf. Jaime Barylko, Los valores y las virtudes.

los afectos se requiere dependencia".

De tales valores surgen las virtudes cardinales: prudencia, fortaleza, justicia y templanza, concretadas, a través de los hábitos adquiridos, en conductas donde prevalece la responsabilidad, la iniciativa, la disciplina consciente, el patriotismo, la perseverancia, la obediencia, el respeto, la ecuanimidad y la lealtad.

Dicho lo anterior, se reconoce la importancia de la familia en cuanto a la enseñanza de las virtudes<sup>15</sup>, ya que es una organización natural, es decir, que se da un aprendizaje cultural, que se basa en la adquisición de ciertos datos, que llevan al hombre a comprender hechos y actuar según lo aprendido.

Los padres, juegan un papel importante en este aspecto, porque son los primeros educadores de sus hijos, y conviviendo con ellos en la familia deben entender la educación, por eso se dice que es lícito dejar esta parte importante a los centros educativos.

Ahora bien, ¿cómo se relaciona este aspecto con la empresa?, pues, una vez teniendo claro que la familia es primordial para el desarrollo de prácticas correctas, es bien sabido, que también lo será en la empresa, porque se reflejará en el desempeño tanto de la familia como de la empresa.

Las virtudes, cultura y principios éticos son el paso hacia buenas acciones en la empresa, y es responsabilidad del padre y la madre, de difundir estos valores para que sean optados por todos, y exista una mayor transparencia y cuidado, para el desarrollo de ciertos procesos claves al interior de la familia y empresa.

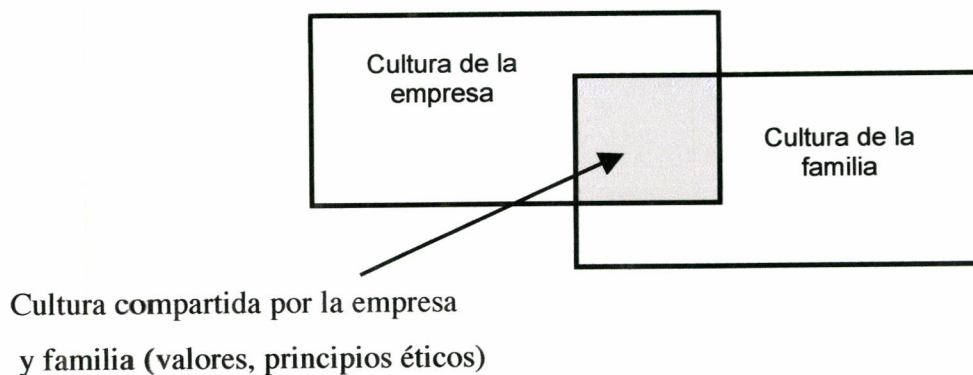
---

<sup>15</sup> Cfr. David Isaacs. La educación de las virtudes humanas y su evaluación. 24.



Si se logra que la familia transfiera todos estos a la empresa, dará como resultado una sinergia altamente positiva que potenciara la confianza de las personas, familiares o no, en la empresa, aumentando el grado de compromiso y los niveles de satisfacción, tanto en la toma de desiciones como en los resultados del mismo, logrando un incremento en la efectividad y eficiencia de la organización.

Figura No.3 Modelo de la cultura compartida



Gallo, Miguel A.

Cultura en empresa familiar, p.5

En la figura No.3, lo que muestra es que la familia al tener ciertas virtudes y cultura, tiene la capacidad de transmitirlos a la empresa, porque según Gallo<sup>16</sup> existe una necesidad de transmitirlos, como lo expone de la siguiente manera:

“...existencia de un nexo que establezca una importante y permanente unión entre una empresa y una familia, con independencia de que la empresa haya sido fundada hace poco tiempo o tenga muchos años de existencia, de que la familia sea numerosa o cuente con pocos miembros. Nexo de unión entre la empresa y familia que, trascendiendo los puros intereses económicos, ha de tener mayor hondura de la que pueda dar los artefactos de una cultura que tal vez han perdido significado para

<sup>16</sup> Cfr. Gallo, Miguel A. Cultura en empresa familiar. 5.

las actuales generaciones. Nexos de unión que ha de estar basado en los valores y supuestos, aquellos que los miembros de una generación han considerado como más acertados para conducir la empresa y su relación con la familia y, por tanto, se esfuerzan por transmitirlos a las siguientes generaciones.”

Esto permite concluir que una empresa EF, es aquella que asocia sus virtudes, cultura y principios éticos de forma parcial y voluntariamente compartida, durante largo tiempo, con la cultura, virtudes y prácticas éticas de la familia.

Por esta razón, es importante considerar la transmisión de estos elementos para poder, evitar problemas comunes que parecen entorpecer a las empresas, como el nepotismo, rivalidad entre hermanos y generaciones, gerentes no profesionales, y demás.

### **III.2 Fundador como portador y comunicador de virtudes, principios éticos y cultura**

El fundador, es la cabeza del órgano de gobierno de las empresas, persona clave de éxito para la empresa. Debe ser un individuo que apalee una madurez humana, es decir, que posea las virtudes y capacidades correctas, como para hacerse cargo de toda una organización compleja y complicada.

Muchos piensan que no se puede imponer virtudes o actitudes orientadas al bienestar de las personas, pero pueden desarrollarlas y aprenderlas, pero para esto dependerá de:

#### **III.2.1 Voluntad**

La voluntad va a entenderse como algo que mueve a realizar cosas de manera intencionada, a pesar de las dificultades que se puedan presentar en el

camino. Se percibirá, como todo aquello que parece ser bueno para el bienestar de la persona o demás. La voluntad opera en dos sentidos: la primera, es espontánea, la cual nos vemos motivados y convencidos al realizar ciertos actos. Mientras que la segunda es que nos esforzamos para realizar las cosas, ya sea terminar algún trabajo, estudiar, levantarnos a pesar de tener sueño, etc.

Este factor de voluntad, hará que la persona quiera hacer algo con el fin de mejorar y se va a mover hacia un fin positivo que lo terminará por cambiar, tanto para su bienestar como para los demás.

### **III.2.1.1 Querer**

Hace énfasis en el de adquirir algo, ambicionar, codiciar, aspirar, a algo. Es cuando una persona está en busca o intenta obtener algo, que ha deseado para, satisfacer alguna necesidad no satisfecha.

### **III.2.1.2 Saber**

En este apartado radica la importancia de conocer, estar a la corriente de algo que ocurre. Esto se tomará, como algo que debe percibirse, o que puede dominar para discutirlo mas adelante. Este elemento, saber, puede mover a la persona a querer aprender más sobre temas que pueden alimentar su conocimiento, teniendo un sentido amplio de distintos temas que pueden ser de interés.

El fundador, es una persona esencial para el desempeño de la empresa y de la familia, él debe tener la capacidad de mantener un equilibrio, para que todos los procesos que se realicen sean justos y que contribuyan al bienestar de la familia y de la empresa, por esta razón es importante que estas personas tengan el potencial de realizar un autoconocimiento.

Esto es el reto al cual se enfrenta toda persona, principalmente, los fundadores que deben ser capaces, de fomentar actitudes correctas, incluso, cuando se le haga difícil tomar decisiones que involucren los lazos afectivos, pero debe tener claro que la justicia y equidad son bases fundamentales, para que el funcionamiento empresarial sea eficiente.

### **III.3 Ejercer los valores y principios éticos como ventaja competitiva**

Existen prácticas éticas, que son indispensables para llegar a tener una ventaja competitiva, que los diferencia como órgano de gobierno familiar. Estos valores pueden consolidar la economía y la familia, ya que la va llenando de fortaleza y poder frente a otras EF que no las poseen.

Estos valores debe tenerlos o adquirirlos, el líder, luego éste debe propagarlos a toda la familia, para que posteriormente todos los colaboradores lo tomen como ejemplo a seguir, es como un ciclo vicioso que se va creando alrededor de la empresa, pero debe empezar por una persona, que va hacer el factor del cambio.

#### **III.3.1 Ética como factor principal en la gestión administrativa**

Todos tienen una definición vaga de lo que es realmente ética, por esto Juan M. Elegido<sup>17</sup> cita en su libro una definición clave, elaborada por Salomón:

“Primero que nada, la ética es la búsqueda y comprensión de la buena vida, el vivir bien, la vida digna de vivirse. En gran parte, es cuestión de perspectiva: es poner toda actividad y meta en su lugar, es saber qué vale la pena hacer y qué no vale la pena hacer, es saber qué vale la pena querer y tener, y qué no vale la pena querer y tener... También, dentro del ámbito de los negocios, es tener en mente qué

---

<sup>17</sup> Crf. Ibid. Elegido, Juan M. Fundamentos de ética de empresa, la perspectiva de una país en desarrollo.4.

es lo importante y esencial en última instancia, y qué no lo es, qué sirve al conjunto de las mentes de nuestra carrera y qué no, qué es parte del negocio y qué está prohibido en el negocio, incluso cuando está en juego el incremento de utilidades, la media más evidente del éxito en los negocios.”

Como lo ha dicho el autor, la ética puede ayudar a cómo se debe actuar, pero se debe tomar en cuenta que la ética no propone una serie de reglas a seguir, más bien ayuda a reflexionar de manera correcta, para poder identificar acciones buenas o malas, evaluando las condiciones en que se encuentra cada situación. Para esto se debe “actuar con inteligencia”.

Cuando se habla de este término, se refiere a dos niveles de actuar inteligentemente, en el primero; se considera con atención los medios a usar, con el fin de lograr los objetivos propuestos de forma eficaz, sin dejarse llevar por sus sentimientos de ira, entusiasmo o miedo, ya que es muy probable que no actuará con inteligencia, porque no controla sus emociones. En el segundo nivel; se hace referencia a la racionalidad, es decir, que la persona debe balancear, tanto la eficacia de los medios, además del valor de los fines.

Por tanto, es actuar con inteligencia, el guiarse por una consideración de la realización humana que de manera inmediata o cercana es posible lograr o promover por medio de la acción.

Partiendo de estos aspectos de la ética, se puede decir que la postura ética de un individuo se ve influenciada por la postura de los grupos con los cuales está asociado, es decir, una persona que posee carácter moral puede ser afectada ya sea negativa o positivamente por su asociación con una organización que actúa inmoral o moralmente. Además, los valores éticos de una empresa influyen en la capacidad de su desempeño.

Dicho lo anterior, es necesario que la ética esté presente y se considere como elemento importante, que no debe faltar a la hora de tomar una decisión, ya que esto dará referencia de la persona que toma decisiones, sobre la bondad o maldad de sus acciones, y también de la calidad humana.

### **III.3.2 Virtudes que poseen mayor relevancia, en la solución de problemas**

Algunos de las virtudes<sup>18</sup> que son indispensables, para evitar los problemas, que antes se mencionaron, y que pueden ser de mucha ayuda a la hora de evaluar la empresa, son:

#### **III.3.2.1 Justicia**

Es respetar mutuamente los derechos, deberes, lo cual pide sencillez, sinceridad y gratitud. Por esta razón, no puede haber ni más ni menos si el acto va a ser justo, y esto se realizará con respecto a todas las personas.

#### **III.3.2.2 Lealtad**

Supone tomar decisiones, la cual lleva a una serie de actividades necesarias para alcanzar lo decidido, que estará bajo cierto vínculo que lo llevará a lo querido, y la lealtad es la virtud que ayuda a la persona a actuar congruentemente de acuerdo a las virtudes que éste supone.

#### **III.3.2.3 Fortaleza**

Se caracteriza en el sentido de que por un ideal que vale la pena son capaces de arrastrar los mayores riesgos. Se trata de hacer de las pequeñas cosas de cada día

---

<sup>18</sup> Crf. Ibid, David Isaacs, La educación de las virtudes humanas y su evaluación. 65, 295.

una suma de esfuerzos, de actos viriles, que pueden llegar a ser algo grande, una muestra de amor. El poseer fortaleza supone resistir y acometer. El primer término se refiere resistir a las influencias nocivas, y el segundo, soportar las molestias que surgen a través de las acciones que se comenten.

Hay que tomar en cuenta, que éste acto no solamente se tratará de buscar cierta motivación del estilo causa efecto, mas bien, de reforzar tal motivación con otras de acuerdo con la situación y características de la persona. Este esfuerzo está vinculado a resistir influencias para mantenerse en la misma situación, con las mismas posibilidades de mejora.

Este sentido de fortaleza vence al temor, pero para esto debe dejarse influenciar por la prudencia, además de aceptar con positivismo los resultados de este esfuerzo de lograr lo querido.

#### **III.3.2.4 Laboriosidad**

“Cumple diligentemente las actividades necesarias para alcanzar progresivamente su propia madurez natural y sobrenatural en el trabajo profesional y en cumplimiento de los demás deberes”<sup>19</sup>. Es decir que se tiene la capacidad para acometer actividades con ánimo, de manera que la persona tiene suficientes motivos fuertes que lo hacen superar cualquier obstáculo que se le interponga, tomando en cuenta que el factor amor es la razón principal por la cual actúa.

La laboriosidad lleva a la persona al cumplimiento de sus tareas diarias, cosechando para llegar a una madurez natural y sobrenatural, es decir, que acometer el deber de ser cada día mejor hijo de Dios, sirviendo como herramienta para la ayuda de los demás a hacer lo mismo.

---

<sup>19</sup> Cfr. Ibid, David Isaacs, La educación de las virtudes humanas y su evaluación. 255, 275, 369.

Si se aplicara este concepto directamente a “trabajo”, tendrá un sentido de disciplina y responsabilidad, debido a que tendrá que cumplir con su horario y con sus actividades que conciernen directamente a la empresa. De manera que se debe realizar las cosas con cuidado, por amor, para cuidar el bien de lo que Dios le ha dado, para intentar ser más digno de ser sus hijos cada día y para ayudar a los demás a hacer lo mismo.

### **III.3.2.5 Paciencia**

Supone esperar que se pueda esperar. Además de superar las molestias que van surgiendo, con serenidad. La paciencia tiene ciertas actividades que van a estimular de manera positiva la paciencia como el que exista un cierto tiempo entre lo que se hace y el fin previsto; el dominio de algunas pasiones que se presentan en el transcurso de la espera, que puede ser muy tentativa; que exista un esfuerzo para dominar las molestias; y dominar una actividad mental inútil.

Dentro de la paciencia, debe de existir la serenidad, factor que ayudará a evitar la reacción precipitada, nerviosa o miedosa, lo cual va a centrar el modo de actuación responsable de la persona, haciéndola más prudente, consiguiendo una solución justa y correcta.

### **III.3.2.6 Prudencia**

“En su trabajo y en las relaciones con los demás, recoge una información que enjuicia de acuerdo con criterios rectos y verdaderos, pondera las consecuencias favorables y desfavorables para él y para los demás antes de tomar una decisión, y luego actúa o deja de actuar, de acuerdo con lo decidido”.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Crf. Ibid. David Isaacs, La educación de las virtudes humanas y su evaluación.331.



En este sentido le es necesario esta virtud, para actuar de manera justa, por lo que la persona debe de desarrollar ciertas capacidades, como: la observación; distinguir entre hechos y opiniones; distinguir entre lo importante y lo secundario; buscar información; seleccionar fuentes; capacidad de conocer los propios prejuicios; analizar de manera crítica la información recibida y comprobar cualquier aspecto dudoso (esto se da mucho en las empresas, en especial cuando se tiene una percepción de desconfianza en el ambiente, generalmente, entre empleados no familiares y familiares); relacionar causas y efecto; reconocer qué información es necesaria para cada caso en particular, y recordar.

Esta virtud, es una de las más importantes, que debe estar presente en una empresa, y principalmente en el fundador. Le servirá para actuar correctamente, de acuerdo a la información que supone alguna decisión, basada en un criterio, más objetiva, completa y adecuada posible.

La posibilidad de seleccionar la información adecuada, supone el dominio de las destrezas de observación, de leer y de asimilar lo que se ha leído, así como también la capacidad de saber escuchar lo que otros dicen. De manera que observando, leyendo y escuchando, podrá adquirir una visión más amplia de la realidad.

### **III.3.2.7 Audacia**

“Emprende y realiza distintas acciones que parecen poco prudentes, convencido, a partir de la consideración serena de la realidad, con sus posibilidades y con sus riesgos, de que puede alcanzar un auténtico bien”.<sup>21</sup>

La audacia, tiene un complemento esencial, la pasión. Por tanto, las fuerzas por la cual se va a mover una persona, será por una pasión que acomete para

---

<sup>21</sup> Crf. Ibid. David Issacs. La educación de las virtudes humanas y su evaluación. 349.

dominar algún mal, y llegar algún bien, pero la pasión, muchas veces, puede ser ciega, que puede producir resultados poco prudentes. Así como dice Santo Tomás “La audacia aumenta con el vigor corporal, la salud y la juventud”.

### **III.3.2.8 Humildad**

“Reconoce sus propias insuficiencias, cualidades y capacidades y las aprovecha para obrar el bien sin llamar la atención ni requerir el aplauso ajeno”<sup>22</sup>. La humildad está relacionada con la realidad, es decir, que se reflexiona sobre las cosas que no nos gustan de nosotros mismos. Capacidades que no se está aprovechando o cualidades que no se desarrollan.

Es aquí donde radica la verdad, en donde somos capaces de aceptar la situación, y lo lógico sería mejorar, pero muchas veces las personas se refugian en la soberbia, sobresaliendo en lo que saben hacer mejor que los demás, para justificar sus habilidades, en lugar de aquietar y perfeccionar. Por que andar en humildad, significa esta en verdad, mientras que la soberbia recae ante una mentira.

Si esta virtud se aplicara en una empresa, sería más fácil para los fundadores aceptar las capacidades y habilidades de sus hijos, y hasta de sus propios actos. De manera que reconocerían las limitaciones de éstos y vivirían una verdad, y no se quedarían en la soberbia y en el orgullo de no aceptar una realidad que les avecina.

### **III.3.2.9 Sencillez**

“Cuida el comportamiento habitual en el hablar, en el vestir, en el actuar, esté en concordancia con sus intenciones íntimas, de tal modo que los demás puedan reconocer claramente, tal como es”<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> IDEM. La educación de las virtudes humanas y su evaluación. 363.

<sup>23</sup> Crf. Ibid. David Isaacs, La educación de las virtudes humanas y su evaluación. 379.

Ser sencillo significa poseer una actitud auténtica como persona que es, con valor humano. Se refiere a darse a conocer a los demás, tal y como es, de manera que manifiesta lo que quiere mostrar, con intenciones personales y no por reglas de costumbre que son impuestas, más bien son convicciones propias de la persona.

El no ser verdadero con uno mismo, puede provocar ciertas actitudes no deseadas, querer ser alguien que no es, imitando a otra persona olvidándose de sus propias convicciones; considerarse superior, inferior o simplemente diferente de lo que uno realmente es y comportarse de acuerdo a una imagen falsa; relacionarse constantemente en ambientes superficiales, donde no dejan actuar como es, por barreras impuestas por el comportamiento de las otras personas; querer esconder las propias intenciones que se tienen, para agradar a los demás y reprimir su propio yo.

En los empleados no familiares se da mucho este caso, donde actúan de una manera que no son auténticos, con el fin de agradar al jefe o a los demás. Por tanto, no vive una autenticidad, más bien, vive para cumplir con las expectativas de las otras personas.

Implementando y poniendo en práctica estas virtudes, por parte de la persona que dirige la empresa, y por todos, se creará un ambiente sano y armonioso, en el cual las mejoras en la calidad humana mejoran, dando lugar a mayor productividad y eficiencia en las gestiones que se lleven a cabo en la empresa.

Es responsabilidad de todos ejercer las virtudes, principalmente la familia, porque son ellos los que van a impulsar y transferir estas virtudes a los empleados no familiares, para lo cual deben estar conscientes de este compromiso tanto como para la familia como para la empresa.

### **III.4 Hacer buen uso de las fortalezas de las EF**

Una característica que predomina en las EF, y que la hace única es el sentido de pertenencia. Un autor llamado, Leach<sup>24</sup> hace mención que “este aspecto se manifiesta en una cantidad de cualidades concretas y positivas que pueden servir para proporcionar a la empresa una importante ventaja competitiva”. Por tanto, si una EF, hace uso de la ética, de las virtudes y de sus fortalezas puede garantizar en un mayor grado su desarrollo, puesto que la gestión se llevaría a cabo de una mejor manera.

Las características que se perciben como fortalezas, son las siguientes:

#### **III.4.1 Las relaciones de afecto**

Como se ha sugerido en el texto, la familia tiene un vínculo biológico y afectivo. Algunas definiciones la describen como “...cuyos miembros tienen posibilidades de escucharse mutuamente, que son capaces de resolver conflictos, tienen la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y cuenta con lazos afectivos estables...” citada por Ward<sup>25</sup> en 1994, o como la describe la doctrina cristiana, según señala Fabbri<sup>26</sup>, “...no hay ninguna otra asociación ni grupo humano que pueda llegar a una experiencia tan íntima de confianza y cariño como la familia. En esto la familia es intransferible”.

Como Gallo<sup>27</sup> lo expone en su investigación “...el amor por la empresa familiar es el vínculo que une a una persona al negocio. Hay una relación entre el amor por la empresa y el amor por la familia misma: rara vez se encuentran casos en los que se ama la empresa sin sentir afecto por los padres e hijos”. Con este

---

<sup>24</sup> Cfr. Leach P., La empresa familiar. 26.

<sup>25</sup> Cfr. Ward, J., Como desarrollar la empresa familiar. 147.

<sup>26</sup> Cfr. Fabbri, E., Familia, escuela del amor. 26.

<sup>27</sup> Gallo, Miguel A., Unidad y confianza en la empresa familiar. (en línea)  
<<http://www.eeiese.com/86/pdf86/af3.pdf>> (consulta: 20 de junio del 2006)

enunciado, se puede concluir que los lazos afectivos es un vínculo muy fuerte, y que este va relacionado directamente con amor, es un sentimiento que induce a querer el bien tanto de la familia como de la empresa en su totalidad.

### **III.4.2 La comprensión**

Se considera como una característica única y que tiene mucha importancia, ya que solo el hecho de crecer, convivir con aquellas personas desde muy temprana edad, da la capacidad de poder comprender el pensamiento y comportamiento de los miembros familiares.

### **III.4.3 Conocimiento**

Es un hecho el conocimiento que los hijos y demás familiares adquieren con el tiempo sobre el mercado en el cual se desarrolla la actividad económica de la empresa (proveedores, clientes, entorno...) por los años de tradición o sucesión de las nuevas generaciones, y es donde se desarrolla lo que hoy en día se conoce como “Coaching o Mentoring”, que posteriormente se mencionará como un aspecto sumamente importante a la hora de la sucesión.

### **III.4.4 Compromiso**

Debido a la unidad o armonía que existe entre los miembros que laboran o no en la empresa familiar, se va creando en la práctica una especie de congregación al trabajo y una gran responsabilidad y solidaridad, dedicando más energía y tiempo, para sacar adelante su empresa, haciéndola evolucionar, cambiar, potenciar, crecer.

### **III.4.5 Mayor flexibilidad**

Este aspecto se debe a que no existe una formalidad en cuanto a las relaciones familiares que no requieren reglas de comunicación ni trabas burocráticas, que perjudique las decisiones, o incluso en el capital de la empresa.

### **III.4.6 Orgullo de la firma**

Muchos pensadores y escritores, piensan que esto es un aspecto que está sujeto a la confiabilidad de los clientes, y así como dice Leach <sup>28</sup>“Muchos compradores prefieren hacer negocios con una firma que tiene una larga trayectoria y personal fijo”. Esto se traduce a una buena imagen financiera ante los banqueros, y demás.

### **III.4.7 Inversión en personas**

Como toda empresa debe invertir en personal, es decir que arriesgan cierta suma de capital para la formación de carreras de sus empleados, esto genera una ventaja muy fuerte porque forjará lealtad a largo plazo entre sus colaboradores y negocio evitando que surjan acciones sindicalistas.

### **III.4.8 Libertad de decisión y acción gerencial**

Las empresas familiares, son mas libres a la hora de tomar una decisión ya que se dejan llevar por su intuición, creando ideas innovadoras que muchas veces resulta la más rentable y favorable, porque aporta una ventaja competitiva muy valiosa.

---

<sup>28</sup> Cfr. Leach P., La empresa familiar. 26.

### **III.4.9 Estructura empresarial más sencilla**

Cuando una empresa familiar inicia sus operaciones, por lo general, su organigrama es menos complicada que otras que han crecido con el tiempo, por tanto las estructuras de gastos generales son menores en comparación con las no familiares.

### **III.5 Planificación y preparación para un buen proceso de sucesión**

Muchos autores han llegado a una conclusión y es que la sucesión es un problema complejo y complicado, en especial, cuando este proceso no se lleva de acuerdo a una planificación y preparación previa, con principios éticos.

Conforme el propietario envejece también lo hace la empresa, debido a que ambos sufren cambios en cuanto a sus características, valores y personalidad, ya que existe un vínculo tan fuerte que define el comportamiento de uno y otro.

En las dos primeras etapas del ciclo de la dirección de la empresa filiar, crecimiento y maduración, los valores y características llegan a ser casi opuestos. En un cuadro comparativo de las habilidades y destrezas requeridas por un emprendedor que desee permanecer en la dirección del negocio, Ward <sup>29</sup>llega a sentenciar. “ En el mejor de los casos, los gerentes más eficientes podrían poseer las cualidades requeridas para ambas etapas, en la realidad, sin embargo, poca gente tiene todas esas cualidades”.

---

<sup>29</sup> Cfr. Ward, J., Como desarrollar la empresa familiar. 31.

Cuadro No. 1 Ciclo vital del propietario de una empresa

<b>Etapas de emprendimiento/ crecimiento</b>	<b>Etapas de mayor dimensión y maduración</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones innovadoras.</li> <li>• Estrategias nuevas y audaces.</li>   <li>• Dedicación personal.</li> <li>• Manejar resultados concretos.</li>   <li>• Conducir mediante la acción.</li> <li>• Asumir grandes riesgos personales.</li>   <li>• Énfasis en valores utilitarios y reales.</li> <li>• Desarrollo de nuevas relaciones.</li>   <li>• Identificación personal con cada una de las actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisiones como respuesta.</li> <li>• Afinación de estrategias existentes.</li>   <li>• Dirección a través de otros.</li> <li>• Manejar resultados abstractos, intangibles.</li> <li>• Conducir mediante ideas.</li> <li>• Arriesgar repetidas veces, pero poco, a través de terceros.</li> <li>• Énfasis en percepciones.</li> <li>• Renegociación de antiguas relaciones.</li>   <li>• Evaluación de actividades mediante reseñas informativas.</li> </ul>

Ward (1994)

Cómo desarrollar la empresa familiar, p.31

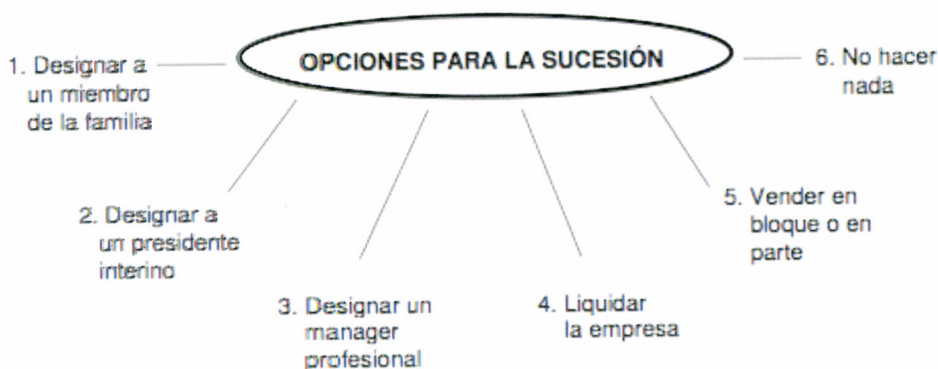
Paralelo a este lento proceso de cambio van surgiendo eventos familiares, que son inevitables y con ellos, la idea de ceder la dirección del negocio a la próxima generación. Es en este punto donde se da el momento mas importante, ya que desde el momento en que los hijos del fundador manifiestan la voluntad de ingresar al negocio, la sucesión debe planificarse adecuadamente.

Este deseo de involucrarse con la empresa, debe ser voluntario y no impuestas por el fundador, porque se caería en un problema aún más grande, ya significaría la destrucción total y parcial de la empresa a mediano y largo plazo, porque el sucesor al que se le fue impuesto el cargo no estará consciente ni interesado en sacar adelante la empresa.



Otra dificultad es el hecho de no planificar la sucesión, lo cual deja expuesta a la familia y empresa a asumir altos riesgos. Leach<sup>30</sup> expone un diagrama con seis caminos a los que se enfrenta el fundador, cuando llega el momento de ceder el puesto a la persona más adecuada para asumir las responsabilidades que competen la dirección de la empresa.

Figura No. 4 Las Opciones del fundador



Leach (1993)

La empresa familiar, p.211

Este proceso debe involucrar a toda la familia, para que este sea menos traumático en cuanto a los cambios que se generen, sobre todo en el líder saliente a quien, por supuesto, esto no le es fácil admitir por ser el fin de la conducción de la aventura que emprendió y en torno a la cual ha abocado el período más productivo de su vida es una condición que, obviamente le cuesta interpretar sabiamente.

Es indiscutible que la otra mitad de esta responsabilidad tan grande, la carga el o los otros sucesores, porque es la generación que estará con la obligación de renovar el ciclo de vida de la empresa y adoptar el sentido profesional de la organización.

<sup>30</sup> Cfr. Leach P. La empresa familiar. 42.

Los sucesores, por tanto, tendrán que emprender acciones para garantizar el éxito de la empresa en el tiempo, dentro de estas actividades se hace mención de las siguientes:

- Ayudar a establecer una nueva estrategia,
- Adoptar sistemas gerenciales formales,
- Constituir el nuevo equipo de dirección.

Y para llevar estas funciones, así como el fundador, el o los sucesores deberán poseer ciertas habilidades y cualidades específicas que contribuyan al fortalecimiento de los valores, cultura y prácticas éticas que han hecho que la empresa opere. Para esto, deben tenerse un sentido de trabajo en equipo, ahorro de dinero y la toma de decisiones basadas en políticas éticas, pero estas enseñanzas deben ser aprendidas a través de experiencias fuera de la empresa, antes de ingresar y tomar posición en la misma. Así como lo explica Davidow y Narva<sup>31</sup> “Se suele conceptualizar la sucesión como una decisión. No es una decisión. Es una travesía... casi todas las familias tienen las aptitudes para lograrlo. Sin embargo, paradójicamente, pocas comienzan”.

Solo entonces, cuando haya atravesado por estas pruebas y deja claro que es una persona capaz de asumir los riesgos de la empresa, el aparente sucesor (si se ha decidido que el negocio permanecerá dentro de la familia) puede comenzar a asumir las responsabilidades que le competen, por consiguiente se da el inicio del desarrollo e implementación de la estrategia.

---

<sup>31</sup> Cfr. Davidow T. y Narva R., How multi-directional family firms transfer management control (en línea) <<http://www.tdavidow.com/Pages/transfermanagement.html>> (consulta: 11 de marzo del 2006)

Cuadro No. 2 Etapas del desarrollo profesional del sucesor

<i>Etapa</i>	Niñez: Educación en el hogar	Adulto joven: Aprendizaje fuera del negocio familiar	Director profesional: Con tutores dentro de la empresa familiar	Sucesor: Conocido como el heredero visible	Líder: Director general o miembro del equipo de gerentes superiores de la familia
<i>Edad</i>	0 a 18	18 a 28	25 a 35	30 a 40	35 a 45
<i>Metas de desarrollo</i>	Actitud positiva hacia los desafíos en los negocios; hábitos de esfuerzo en el trabajo	Educación superior: Desarrollo de capacidades personales y educación organizaciones	Experiencia funcional y en la toma de decisiones	Dirección general y responsabilidad en una unidad rentable del negocio	Recursos externos para estimular y profundizar la educación

Ward (1994)

Cómo desarrollar la empresa familiar, p.157.

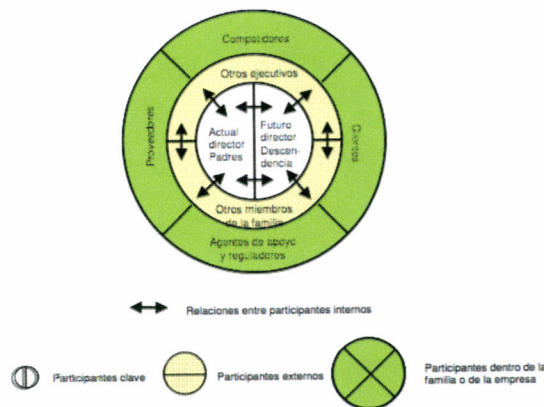
El Cuadro No. 2, representa el proceso que se da en el desarrollo profesional del sucesor, y así como lo explica Ward<sup>32</sup> “Los fundadores suelen manejar sus negocios de manera informal. A menudo enfocan intuitivamente no sólo tareas contables, sino algunas tareas gerenciales como control de inventarios, investigación de mercados y pronósticos. Esta actitud dificulta el proceso de delegar autoridad y responsabilidad”. Es decir, que el desafío al cual se enfrentan la nueva generación, es el de poder hacer una relación entre la vieja estrategia con la nueva, de manera que se complemente una de la otra, en donde todos los métodos, cultura, valores y todo lo que representa la manera de gestionar la empresa, debe ser una mezcla entre lo viejo y nuevo.

Las etapas por las cuales atraviesa, tanto el fundador como el sucesor, son similares en cuanto a las habilidades gerenciales y la fase de sucesión, ya que ambos poseen características y virtudes similares de trabajo a los cuales se enfrentan. Uno y otro, pasan por un lapso de conflicto, es decir, el momento de la sucesión, donde se da el declive del fundador con ascenso del sucesor.

<sup>32</sup> Cfr. Ward, J., Como desarrollar la empresa familiar. 46.

Todas las etapas, deben ser manejadas de acuerdo a las circunstancias, tomando en cuenta elementos externos e internos, que se dan en la empresa familiar. Los autores Cabrera y García<sup>33</sup>, analizaron un esquema en el cual se hace énfasis en agentes y niveles que influyen sobre el proceso, clasificación según la referencia de Handler y Kram, como: individuales (hace referencia a fundador y al sucesor), interpersonal y de grupo (que compete la familia y empresa) y por último de carácter organizativo, en donde se tratan asuntos que están ligados con la cultura y estructura de la empresa, además de los agentes internos y externos que influyen en la empresa y familia.

Figura No. 5 Participantes en el proceso de sucesión



Barach y Ganitsky (1995) citados por Cabrera y García (1998)

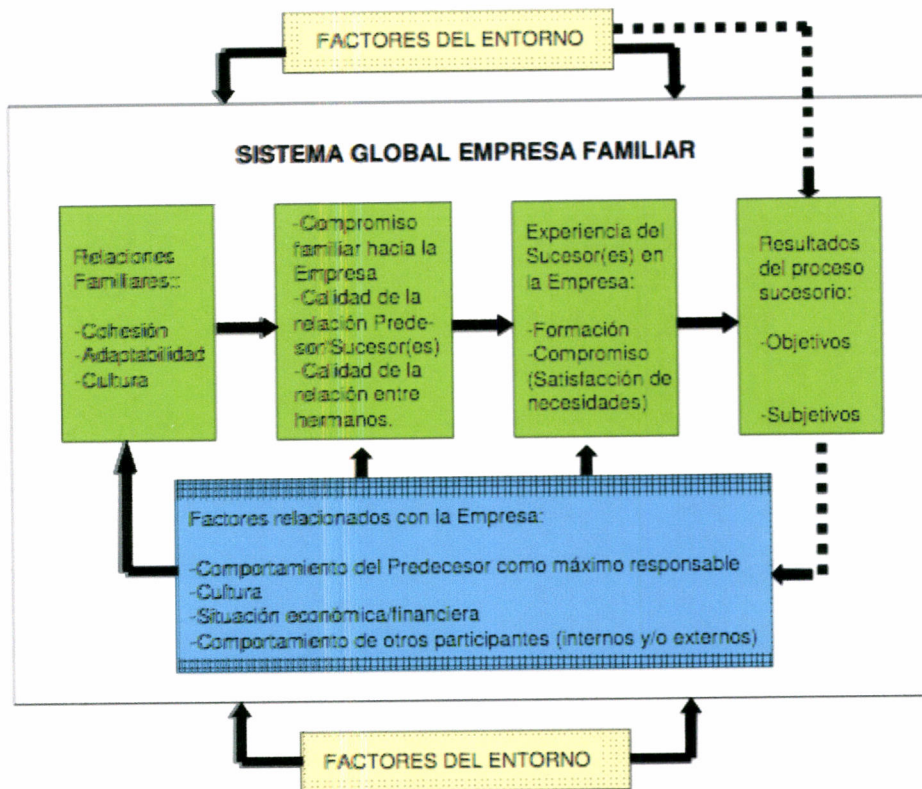
Cambios en la cultura y estructuras de las empresas frente a las tecnologías de la formación empírica, p.6

Se concluye que la calidad de las relaciones familiares determinará a largo plazo el grado de compromiso para con la empresa, ya que éstas crearán las bases del escenario para que él o los sucesores, desarrollen todo su potencial y con ello el éxito o fracaso del proceso sucesorio.

<sup>33</sup> Crf. Cabrera, M. y García, J., Cambios en la cultura y estructura de las empresas frente a las tecnologías de la información empírica. 6.

En todo proceso de cambio, se da un efecto en términos económicos, como culturales y, por tanto, en el comportamiento de los implicados. En la siguiente figura, se puede apreciar las influencias que se dan sobre el proceso de sucesión, en donde todos los implicados sufren en cierto grado un cambio que afecta el comportamiento de la empresa familiar.

Figura No. 6 Modelo Global de influencias sobre el proceso de sucesión



Cabrera y García (1998)

Cambios en la cultura y estructuras de las empresas frente a las tecnologías de la formación empírica, p.15.

En muchos países latinoamericanos, los aspectos legales que competen a la sucesión, son regulados por el Código de Civil y el Código de Comercio, en donde se contemplan tres formas básicas de transferir la propiedad heredada: el testamento, fideicomiso y las fundaciones, que son utilizados como administradores del capital.

El objeto de esas acciones, es la protección de la empresa familiar, para evitar conflictos en cuanto a la desintegración de la empresa entre los herederos, por tanto, estos son métodos para asegurar que la compañía pase a manos responsables para poder llevar a cabo una buena gestión administrativa, y evitar menos división posible. Otro método a utilizar, es abrir la propiedad al mercado de capitales lo cual va a obligar una formalidad en la distribución y garantizar la supervivencia de la empresa evitando futuros problemas entre hijos.

Pero no basta sólo con el papel que desempeña la familia, esto va más allá, es decir los factores del entorno o la planificación y preparación formal del o los sucesores (específicamente los estudios especializados en gerencia empresarial), siendo estas características las más importantes: entusiasmo por parte del fundador, capacidad y responsabilidad por parte del sucesor o sucesores y sobre todo que exista un lazo de confianza y compromiso para solucionar problemas basándose en los valores éticos que caracterizan la empresa familiar.

### **III.5.1 Planificación y estrategias**

En una EF, la familia opta un papel fundamental en todo proceso, porque es ella quien aporta los factores humanos más importantes. Cada miembro tiene una función la cual debe cumplir con responsabilidad, además tienen metas y aspiraciones individuales que, muchas veces, van a influenciar en las decisiones que se tomen. Y como es de saber, mientras transcurre el tiempo, los ejes evolutivos van creciendo y con ello la complejidad de sus problemas también, en estos casos la solución más viable es levantar una estrategia y formularse una planificación.

Ward, lo llama “Planificación familiar” que permite identificar las metas de los miembros comprometidos con la empresa, formaliza este compromiso para el

futuro de ésta y ayuda a tener una visión futura, tanto de la empresa como de la familia. Para este plan se requiere:

- Declarar una misión familiar y su compromiso con la empresa.
- Una visión, que proyecte el futuro de la familia y empresa.
- Formular “programas claves”, incluyendo políticas de gestión de la EF.
- Desarrollar “objetivos específicos”, que vayan orientados a alcanzar las metas.

Es importante que estos rubros, queden registrados de forma escrita, siendo el más importante la Carta Magna Familiar o Protocolo Familiar. Para el desarrollo de este documento, se debe contar con gente responsable, con tacto, honesta y comprometidas con la causa las cuales, generalmente son los mediadores y pacificadores que siempre se suelen identificar en el grupo familiar, guiadas por consultores especializados con un alto grado de calificación.

El proceso requiere una serie de reuniones secuenciales de los miembros implicados en el proceso, en donde se le pedirá a las personas que exponga el qué es y qué ha sido la Empresa y Familia, además de esbozar sus visiones y misiones, tanto individuales como grupales. Dicha información será agrupada, y se extraerá los primeros borradores de los valores, planes y políticas más adecuadas para alcanzar las metas propuestas.

Una vez esbozado el plan general y los lineamientos de lo que será la gestión de la Compañía y el papel de la Familia, se podrá comenzar a determinar una filosofía particular de gerencia, de acuerdo a los intereses y prioridades del grupo, el punto de vista de dirección del negocio ayudará a la Familia o a la Empresa. Ward, expone las relaciones de algunas circunstancias en las que se presentan las dos tendencias principales y su dependencia con ciertas características de la Empresa y Familia.

Cuadro No. 3 Primero la familia o primero la empresa.

<i>Salud y magnitud del negocio</i>	<i>Cantidad de miembros de la familia en la generación que lidera</i>		
	<i>1 a 2</i>	<i>3 a 5</i>	<i>5 o más</i>
Débil y pequeño	No se discute: la supervivencia del negocio es prioridad	No se discute: el negocio es prioridad	No se discute: el negocio es prioridad
Modesto	No surgen problemas: la familia en primer término	<i>Conflictos de resolución crítica</i>	<i>Conflictos de resolución crítica</i>
Grande (probablemente de participación pública parcial) y con recursos significativos	No surgen problemas: la familia en primer término	<i>Conflictos de resolución crítica</i>	No se discute: el negocio es prioridad

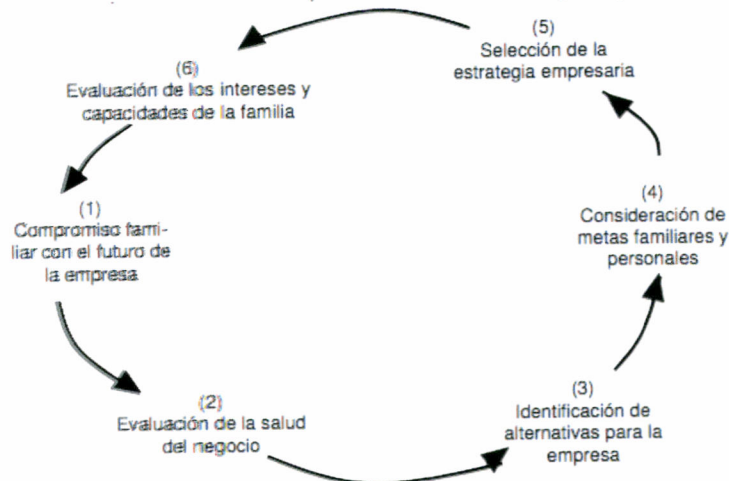
Ward (1994)

Cómo desarrollar la empresa familiar, p. 127.

Otra vía para buscar el equilibrio entre ambas tendencias, es el garantizar el éxito de las decisiones de Familia y Empresa, esa filosofía promueve a la EF como una institución que resuelve los conflictos de forma adecuada y creativa, discutiendo franca y abiertamente su porvenir. Sólo teniendo una postura entusiasta, de apoyo, de compromiso y esfuerzo, de planificación y comunicación efectiva, logrará una sustentabilidad a largo plazo, y a forjar relaciones sanas. En la siguiente figura se ilustra el proceso de planificación:



Figura No. 7 Interdependencia de la planificación familiar y empresarial



Ward (1994)

Cómo desarrollar la empresa familiar, p. 82

Esta figura que ilustra Ward, muestra el proceso de planificación estratégica que debe llevarse a cabo en la Familia y en la Empresa, de manera que refleje el compromiso interdependiente de ambas instituciones. Se caracteriza por ser un proceso **dinámico**, flexible en sus cláusulas, que permite ir tomando vías adecuadas a medida que se vaya avanzando en la búsqueda armónica de las metas del grupo.

### III.5.2 Filosofía de gerencia

Ward<sup>34</sup> elaboró una clasificación de ocho modelos de filosofías gerenciales para las Empresas Familiares. Cada grupo será evaluado, y de acuerdo con sus características pertenecerá a cierto modelo, ya que se ajustará de acuerdo a ella, ayudándoles a definir políticas que la conduzcan a la buena gestión empresarial, cumpliendo así las metas propuestas. Estos modelos se clasifican de la siguiente manera:

<sup>34</sup> Cfr. Ward, J., Como desarrollar la empresa familiar. 117.

### **III.5.2.1 Familia de la realeza**

Este modelo se caracteriza, debido a que el hijo mayor va hacer la persona que tome posesión del negocio, es decir, es el primero en entrar a la compañía. Se incluyen a primos hombres consanguíneos, de esta manera se establece de manera clara el liderazgo y la propiedad, garantizando la pertenencia del negocio a la familia. Una desventaja que se observa en este tipo, es que la mujer no es tomada en cuenta, por lo que no favorece al principio de igualdad.

### **III.5.2.2 Familia anárquica**

Las reglas orientadas hacia un futuro no existen, por tanto, los hijos tienen una participación por igual, en materias como de propiedad y voz de la compañía.

Una característica dominante en este modelo, es que existe un libre albedrío de operar o no en la empresa, así como de dar opinión o acción. Una desventaja, es no poder tener una visión a largo plazo, porque no pasan por una planificación, además las decisiones son tomadas por los miembros de mayor poder.

### **III.5.2.3 Familia Laissez-Faire**

Al igual que el anterior, la libertad de involucrarse en la empresa es voluntario, de manera que los padres pretenden que los hijos construyan su futuro, por tanto, se reparte la propiedad entre cada uno de los hijos. La desventaja que aparece, es el hecho de que se pierde el control de la familia.

### **III.5.2.4 Familia democrática social**

La repartición de los beneficios y poder de cada hijo se hace por igual y tiene el mismo peso. Todos aquellos que trabajen o no activamente en la empresa,

recibirán, de forma pareja, participación de los recursos familiares, incluyendo acciones del negocio. En este modelo, se da una falta de liderazgo ya que no se da muy claramente quién es la persona que posee carácter para tomar control sobre las acciones administrativas, además de que sufre problemas financieros.

#### **III.5.2.5 Familia democrática capitalista**

Solo aquellas personas que aporten su esfuerzo serán recompensadas, con la participación de la propiedad y sus bienes y servicios, es decir, que las ganancias serán otorgadas por mérito de esfuerzo, siendo este subjetivo. Para esto, deben establecerse reglas que regulen políticas que aclaren los tipos de contribución a la Compañía.

#### **III.5.2.6 Familia democrática representativa**

Las familias que comparten esta visión de la propiedad designan un fiduciario que represente a la familia en la empresa, comparte el patrimonio como accionistas, evita que cualquiera pueda vender sus acciones y garantiza una distribución igualitaria de los dividendos, preservando la armonía familiar.

#### **III.5.2.7 Familia empresaria o capitalista pura**

Es aquí donde la elección del emprendedor convencido de que solo él puede mantener mejor el negocio, y nadie más que él, por lo tanto, terminará por no designar un sucesor y vender la empresa antes de pasar al retiro, por lo que la propiedad “familiar” queda nula.

### III.5.2.8 Familia Utópica

Se caracteriza por el existente equilibrio que se da de manera sabia y efectiva en cada uno de los recursos que posee la EF, que garantiza los beneficios a cada uno de sus miembros, por tanto, reparte gratificaciones especiales a todos, dando lugar a la formación de una familia trabajadora, unida y vigorosa, invirtiendo en diferentes negocios, hasta crear un verdadero holding de empresas exitosas.

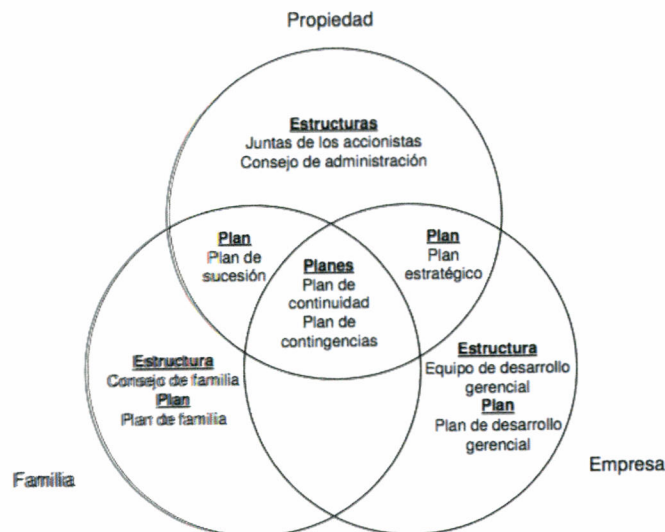
La decisión de la postura de la filosofía gerencial y los valores de grupo, estarán determinados por ciertos factores que tendrán una gran influencia en la formación de estos dos elementos, entre estas se pueden encontrar: las características intrínsecas, los valores individuales y grupales de los miembros, los niveles de educación, las opciones de riesgo en la inversión, y por último, se puede hacer mención de los niveles de interdependencia entre aquellos y el negocio. Otra, sería el de adoptar un modelo de valores preestablecidos como patrón a seguir por la familia, se pueden basar en alguna religión, agrupación política, esquema filosófico, entre otros.

Si se retoma el modelo de los tres círculos, la influencia de la planificación sobre las estructuras es, una sana medida que define y fortalece a cada institución, coordinando y definiendo el papel de los miembros sobre las actividades que se le asignen a cada miembro, ya que por lo general la responsabilidad de planear recae en personas que se encuentran en los sectores superpuestos del modelo, Gersick<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Cfr. Gersick, K., Davis, J., McCollon, M. y Lansberg, I., Empresas familiares generación a generación. 20.

Figura No. 8 Estructuras y planes en el modelo de los tres círculos



Gersick y otros (1997)

Empresas Familiares Generación a generación, p. 236

Independientemente de la interdependencia que se da entre los círculos, la propiedad puede definir sus planes al velar por los intereses de los dueños, sin tener que intervenir en la estrategia de la Empresa, o esta sobre las metas de la Familia y los intereses de los miembros. Si se definen los planes y se aclaran las acciones, los tres ejes se ven favorecidos, ya que se da una estructura coordinada que facilita la ejecución de las funciones del desarrollo.

### III.6 Carta Magna o Protocolo Familiar, una solución viable para mantener una sana relación entre Familia y Negocio

El Protocolo Familiar o Carta Magna ha surgido desde los últimos tiempos del Siglo XX<sup>36</sup>, debido a que existían tres razones muy importantes por las cuales no se veía la necesidad de su elaboración, entre ellas están;

<sup>36</sup> Melquicedec Lozano Posso. El protocolo en las empresas de propiedad familiar. (en línea).  
 <[http://www.icesi.edu.co/es/publicaciones/publicaciones/contenidos/74/mlozano\\_proto-emp-](http://www.icesi.edu.co/es/publicaciones/publicaciones/contenidos/74/mlozano_proto-emp-)

- En inicio era un pacto por medio verbal, en donde la persona que decía algún compromiso y demás era bien captada por quienes escuchaban y ascendían en cumplir lo pactado, sin tener la necesidad de recurrir a un documento escrito.
- La segunda razón, radica en el hecho de que en la década de los setenta las empresas familiares no contemplaban el hecho de adherir socios ajenos a la familia; ya que no existía una apertura de mercado, como hoy en día, además de que se manejaban menos variables en cuanto a la operación del negocio, es decir, aspectos como la competencia, la constante innovación en los productos y servicios, y la actualización permanente, ya que no era tan exigente como en nuestros tiempos.

Estos aspectos hacían que no se necesitaran mayor inversión para operar, ya que el capital, generalmente, provenía propiamente de los recursos de la familia. En contraste, en la actualidad, esto ha cambiado enormemente ya que con la apertura de mercado, con inversiones extranjeras, la competencia y otras variables, han hecho presión al considerar más las reglas del juego por escrito.

- Por último, se encuentra el hecho de que en los últimos quince años han sido radicales los cambios que se han dado en la familia, ya que han surgido disminuciones en el patrimonio del negocio debido a intereses personales, más aún cuando llegan las nuevas generaciones que son totalmente distintas a las primeras que son consideradas como las pioneras. Surgen conflictos entre familia, por diferentes intereses, lo cual

ha impulsado a dejar las cosas sobre la mesa, de forma clara y tratar todo por escrito, con el fin de dejar una constancia de lo que se pacta.

Se podría decir que La Carta Magna o Protocolo Familiar nace como consecuencia de una serie de sucesos evolutivos, que han tenido cierto impacto tanto en la familia como en la empresa. De manera que se pueda separar la planeación de la empresa con la planeación de la familia, ya que ambos son distintos abismalmente, aunque uno influencia al otro, de manera que se hacen complementarios, en cierta manera.

Peter Leach<sup>37</sup> en su libro sobre empresas familiares, dice: “Las familias que enfrentan el futuro unidas, y que tienen claramente definidas sus metas y políticas con respeto a la empresa, tienen muchas más posibilidades de éxito que las que sólo reaccionan ante los acontecimientos”.

Esta declaración de Leach, deja claro que una familia unida con apoyo mutuo entre los familiares puede superar cualquier dificultad que se le presente. Por tanto, este documento representa un marco que favorece todo el proceso que empieza con el interés de alguno de los miembros y finaliza con su elaboración y aprobación por parte de toda la familia. Sin olvidarse de realizar una revisión previa, que indique los ajustes o arreglos que deben hacerse para que ésta se ajuste a las características y condiciones específicas que representan a la EF.

Las bases por las cuales se fundamenta su elaboración, depende de la declaración de los valores y principios de la familia, el tamaño de la empresa, su situación financiera, su presencia en el mercado o complejidad del grupo familiar.

Una característica predominante de este documento, es el hecho de que cada una es única, ya que está elaborada a la medida, de forma que se conoce las

---

<sup>37</sup> Cfr. Leach P., La empresa familiar. 25.

necesidades particulares de la familia y su empresa, y estas dependerán de la cantidad de armonía de los miembros involucrados y de las culturas y valores que posean tanto la familia como la empresa.

### **III.6.1 Elementos relevantes para su elaboración**

Hacer una realidad La Carta Magna o Protocolo Familiar, es todo un reto que enfrenta la familia, puesto que es el momento de establecer políticas importantes que tendrán una relevancia en el futuro, y que evitará una desintegración tanto de la Familia como de la Empresa. Es importante estar conscientes que el inicio de la confección del documento esta inherente a factores previos, según Melquicedec Lozano Posso<sup>38</sup>, por tanto deben ser conocidos por todos los miembros, su aceptación e inmersión en ellos impulsará a mantener un ambiente agradable y de respeto mutuo. Se hace mención de los agentes más trascendentes:

#### **III.6.1.1 Libertad**

Hace referencia a la libertad suficiente como para expresar el pensamiento de cada miembro de la familia, de manera, que ninguna persona deberá tener preferencias sobre otra a la hora de dar oportunidad para decir lo que se desea. Por otra parte, es importante, que por ninguna circunstancia debe existir presión, más bien, tener en mente que se quiere el bien para todos.

#### **III.6.1.2 Pacto de honor**

Llamado “Pacto de caballeros”, entre las personas que firman el documento. Tiene como pilares principales, el amor y la fraternidad entre los miembros de la

---

<sup>38</sup> Melquicedec Lozano Posso. El protocolo en las empresas de propiedad familiar. (en línea). <[http://www.icesi.edu.co/es/publicaciones/publicaciones/contenidos/74/mlozano\\_prot-emp-amiliar.pdf](http://www.icesi.edu.co/es/publicaciones/publicaciones/contenidos/74/mlozano_prot-emp-amiliar.pdf)>. (consulta: 19 de marzo 2006).



familia. Esto tiene como fin, el involucrar a cada miembro de manera que de su apoyo a los términos convenidos, y si se diera el caso de no estar de acuerdo pues tener la libertad de presentar su propuesta a la asamblea, para que sea revisada, evaluada y aprobada. Una postura de respeto, para no caer ante comentarios o actitudes que estropeen los esfuerzos de los miembros que por lograr políticas más sanas, para el bienestar de la Familia y Empresa. Es un pacto, que refleja la responsabilidad que recae ante cada uno de los participantes, por tanto, deben asumir una postura madura y seria.

### **III.6.1.3 Valores de la familia**

Como se ha mencionado en el documento previamente, los valores de cada familia varían según se han ido fomentando de generación en generación. Al menos cada una de éstas familias, posee al menos algunos que son los que la mantienen integrada y favorecen las buenas relaciones. Esos valores, claves deben ser maximizarse para fortalecer la familia, ante aquellas situaciones que deben manejar en la empresa. En el apartado anterior, se hace referencia de algo importante “el factor del cambio”, y es en este rubro donde posee mayor relevancia su actuación en cuanto a la preocupación por enseñar y transmitir las buenas costumbres, creencias valiosas y valores de orden superior.

### **III.6.1.4 Relación intrafamiliar**

Para dar inicio a la elaboración de dicho documento, la familia, debe estar en un ambiente de armonía que facilite todo el proceso. La primera asamblea puede ser el medio a través del cual se tiene la condición del clima existente. Así como lo explica Lair Ribeiro en una frase publicada en la página siete del diario Portafolio del 28 de julio de 1999: “El mejor momento para reparar un tejado es cuando el tiempo está estable y brilla el sol”. Por esta razón, es necesario aprovechar los

momentos de unidad familiar y empresarial, ya que el fin de este documento es evitar los conflictos y no que éstos desaparezcan.

### **III.6.2 Estructura de la Carta Magna o Protocolo Familiar**

La estructura de éste documento debe acoger varios elementos como la familia propietaria crea conveniente y haya considerado en los foros de las asambleas familiares. El contenido dependerá de la familia, de sus creencias, valores, cultura, del momento en que se realice y de lo que deseen respecto a la empresa y de ellos mismos. No debe ser corto, de manera que deje a un lado aspectos relevantes, ni tampoco debe ser largo y detallado que tenga que estar sujeto de manera permanente asuntos triviales. Mas bien, debe reflejar y exponer políticas que velen por el bienestar del sistema familia y empresa, por esta razón debe tenerse como mínimo los siguientes temas:

- Valores a transmitir a los miembros más jóvenes y a las generaciones siguientes.
- Esfuerzos y sacrificios que se está dispuesto a hacer.
- Apertura o restricción en la entrada de miembros de la familia., es decir, la participación de la familia en el negocio.
- Las distintas maneras de mantener las buenas relaciones, resolver los conflictos y mantener la armonía.
- Establecimiento de las políticas de compensación, incluida la de distribución de utilidades.
- Acuerdos para compartir ratos de distracción, recreación, integración.
- Detallar los procesos necesarios para alcanzar las metas personales y profesionales cada año.
- Intención sobre la propiedad del capital y su transmisión. Sucesión de la propiedad.

- Especificación de las situaciones en las que se consideraría dejar de ser empresa familiar. Posibilidad de fusiones, alianzas estratégicas, Joint Venture, etc.
- Preparación de las siguientes generaciones. Desarrollo de la capacidad de liderazgo y proceso de entrada y salida.
- Requisitos exigidos a miembros de la familia que deseen trabajar en la empresa.
- Entrada de capitales provenientes de personas no familiares. Acciones en poder de no familiares.
- Creación de un fondo de liquidez, así como también su reglamentación para el funcionamiento de este fondo, y también detallar la manera de proceder en la gestión de los activos financieros existentes.
- Establecer políticas para las transacciones accionarias, los procesos de decisión y las propiedades, legados y riquezas patrimoniales que han de tener el carácter de intransferibles en la familia.
- Políticas de elección y retiro de los gobernantes, así como también el funcionamiento de los órganos de gobierno, la participación y reglas del juego.
- Asuntos éticos de comportamiento de los miembros de la familia en los negocios.
- Estrategia, organización y continuidad de la empresa en el mercado, incluidas las políticas de endeudamiento, diversificación, expansión e inversión.
- Un compromiso claro de los miembros firmantes con respecto al funcionamiento, supervivencia y crecimiento de la empresa, así como la disposición de éstos, para controlar los activos.
- Criterios para la evaluación de las cualidades y el desempeño del personal, además de una evaluación empresarial, para verificar el manejo de ésta.

- Reglas específicas para aquellos que son miembros familiares no participantes en la elaboración del protocolo.
- Las consideraciones que deben tomarse en cuenta a la hora de hacerse una modificación del documento.

### **III.6.3 Clasificación de las políticas más importantes, que deben considerarse en el momento de la confección de la Carta Magna o Protocolo Familiar**

Estas políticas deben estar orientadas y elaboradas de acuerdo a las necesidades de estos dos sistemas, Familia y Empresa. Aronoff<sup>39</sup> y otros, mencionan cuatro grandes grupos, donde se especifican los lineamientos más importantes son los siguientes:

#### **III.6.3.1 Gobernabilidad**

Este concepto hace referencia a la manera en que se toman las decisiones, así como lo expone Aronoff y otros, “...es difícil avanzar en políticas hasta que no se acuerde de cómo llega a acuerdos”.

Así mismo, ilustra los aspectos de gobernabilidad sobre cada sistema de la Empresa Familiar, por tanto, se ve claramente los aspectos de gerencia en los que se ven involucradas cada una de las estructuras. Por ejemplo, en el círculo de Empresa, incurren aspectos que conciernen a las actividades cotidianas que se llevan a cabo en el negocio de manera cotidiana, con mayor frecuencia de toma de decisiones mayor a la de la Familia, y esta a su vez mayor que la de la Propiedad.

---

<sup>39</sup> Cfr. Aronoff, C., Astrachan J. y Ward, J., Developing family business policies: your guide to the future. 12.

Por tanto, deben establecerse reglas claras, que anticipen situaciones de conflictos entre los miembros, esto es un papel que retoma un buen gobierno. A continuación, se describen algunas políticas importantes para la gobernalidad:

Figura No. 9 Círculos del gobierno de la Empresa Familiar



Aronoff y Ward (2000)

Optimizando el potencial en la empresa familiar, p.5.

- **Criterios de decisión:** es la forma en que se toman las decisiones en la Familia, ya sea por consenso, por la vía del voto o decisión de una autoridad única. Para cada una de estas metodologías, existen mecanismos de implementación en la organización que garantizan su funcionamiento.

En caso, de llegarse a desacuerdos entre bandos que son creados por la falta de consenso en las decisiones, esto puede originar posturas separadas de políticas, por esta razón debe evaluarse los objetivos de estos patrones, que deben conducir a un buen gobierno que contemple la paz, resolución eficaz de los problemas y ausencia de guerras políticas destructivas.

Una vez escogido el mecanismo, es necesario establecer la forma de selección de los miembros de la Junta Directiva: quiénes la integrarán, cómo han de ser seleccionados, tiempo de duración, criterios para los cargos siendo o no miembros de la familia, asignación de sueldos, quién familiar, familiar político o no familiar, y bajo qué patrones debe dirigir la Junta.

- **Constitución del consejo familiar:** al igual que el punto anterior, se debe adjuntar criterios para su constitución. Así como lo exponen varios autores, Gersick y otros<sup>40</sup>, con respecto a los temas a discutir en las reuniones citan: “La mayoría de las familias resuelve cuestiones tan serias en las celebraciones, los eventos sociales y en las vacaciones o bien por teléfono; ninguno es el medio más adecuado para discutir estos temas. Según nuestro modelo, el mejor lugar es el Consejo de Familia”.

Por esa razón, presentan cuatro razones para que esta instancia formal exista:

- Es el lugar ideal para que los parientes conozcan sus deberes y derechos sobre la Propiedad y la Empresa.
- Traza el límite entre la Familia y Empresa, por tanto da la capacidad de discutir temas del negocio solo a miembros de la familia.
- Da lugar a que no se de una mezcla entre asuntos de la Empresa, con la Familia.
- La planificación familiar se da positivamente, ya que se genera una estructura sana e ideal, que evita conflictos entre los miembros.

---

<sup>40</sup> Gersick, K., Davis, J., McCollon, M. y Lansberg, I. Empresas Familiares, Generación a generación. 12.

- **Reuniones familiares:** Es una de las herramientas más importantes para el buen funcionamiento de la empresa, ya que colabora con la planificación del futuro de la misma. Además es una oportunidad de inculcar los valores familiares a las siguientes generaciones, siendo estas; responsabilidad, ética, respeto, equidad, lealtad, entre otros.
- **Selección del sucesor:** El criterio más complejo de todos, ya que es aquí donde se debe comprender las etapas de su desarrollo, la preparación de sus actitudes y habilidades, el ingreso y su desenvolvimiento en la empresa, es decir, abarca todos aquellos aspectos importantes que competen tanto las relaciones familiares como empresariales, porque es en este punto donde se da un proceso de evaluación, observación e integración de la persona a su entorno.
- **Selección de consultores profesionales:** Es una manera de fortalecer, enriquecer la empresa, ya que éstas personas aportan soluciones claves a problemas complejos. Sin embargo, muchas EF no consideran esto como importante o necesario, ya sea por falta de confianza o simplemente porque consideran que son capaces de solucionar sus propios problemas, “entre familia”. Un cuadro publicado en Estados Unidos<sup>41</sup>, muestra estadísticas sobre la utilización de consultores en las empresas familiares:

---

<sup>41</sup> Cfr. Aronoff, C. y Ward, J., *Cómo escoger y trabajar con consultores en la empresa familiar*.12.

Cuadro No. 4 Utilización de los consultores en las empresas familiares

*Consultores externos clasificados como "muy importantes" por los propietarios de empresas familiares*

Ninguno	30%
Miembros de la familia que no trabajan en la compañía	2%
Amigos	3%
Colegas de la empresa	3%
Banquero	4%
Ejecutivos de la compañía	4%
Abogados	9%
Contadores	31%

Aronoff y Ward (2000)

Cómo Escoger y Trabajar con Consultores en la Empresa Familiar, p.11.

- **Otros aspectos de gobernabilidad:** son muchas políticas que son importantes para obtener una buena gobernabilidad, como: factores para la planificación (valores, visión, misión, objetivos, etc), mecanismos para una buena comunicación, tanto ascendente como descendente, y las relaciones entre Familia y la Junta Directiva, establecer los propósitos estratégicos, etc.

### III.6.3.2 Empleo

Es en este apartado donde se establecen criterios de ingresos y permanencias dentro de la EF, son las que inducen a los fundadores a pensar en sus políticas de gestión en general, principalmente cuando se trata de cuestiones de contratar a personal, ya que la empresa llega a un punto donde la familia no puede proveer más recurso humano y por tanto es necesario la contratación de personal. Por tanto, se establecen mecanismos que faciliten y den seguridad de contratar a personal capacitado y con habilidades requeridas para ocupar el puesto, algunos criterios son los siguientes, para el buena gestión en este aspecto:



- **Evaluación y calificación del personal:** Todo personal que ingrese a la empresa estará condicionada a su relación con la familia propietaria. Por tanto, para su buen funcionamiento debe establecerse reglas que rijan los mecanismos de selección de forma adecuada, como: evaluar la calificación del cargo, su experiencia laboral, la educación que la persona tiene, entre otros aspectos importantes que deben tomarse en cuenta a la hora de seleccionar y evaluar al personal.
- **Planes de compensación:** Se establecen las políticas sobre el seguro laboral y beneficios de los empleados y quiénes deben tener acceso a ellos. Además, se determinan las condiciones de despido y con ello el plan de compensación, o de caso contrario establecer condiciones que evalúen el caso de que alguna persona quiera regresar a trabajar en la empresa.
- **Revisión del desempeño:** Se realiza periódicamente para determinar el potencial de ejecución del trabajo de cada empleado, incluyendo el potencial de un ascenso en el puesto de trabajo. Esta evaluación debe ser objetiva y tener presente los principios éticos, de manera que se tome decisiones justas e inteligentes.
- **Condiciones de trabajo:** Dependiendo de la postura asumida por la gerencia, el criterio de selección y evaluación y evaluación de preferencias para permisos especiales en el trabajo, considerará factores de filiación, incluyendo posiciones tan delicadas como el de la mujer empleada quien demanda beneficios excesivos, como horarios flexibles, que atenta con la productividad y permisos extensos que afectan su desempeño. Es así donde la nuera o hija del dueño, se presenta con condiciones por demás especiales al momento de optar un puesto de trabajo, por tanto debe tomarse en cuenta el principio ético de “equidad”,

donde todos los beneficios deben ser orientados de igual forma para todos, sin importar el lazo que los una con fundador. De esta manera, se evitará problemas entre empleados no familiares y familiares, porque dará una sensación de igualdad.

### III.6.3.3 Propiedad

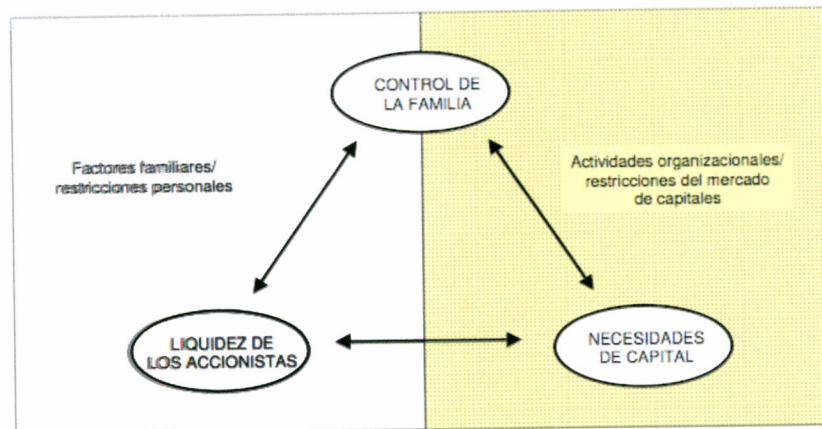
Uno de los mayores problemas que se dan en las EF, es el llamado “antagonismo” que influye en las decisiones finales, principalmente en cuestiones financieras o posición de capital. Por tanto, es necesario y sumamente importante que se controlen las peticiones que cada participante del modelo de los tres círculos aqueja, quienes muchas veces demandan grandes sumas de dinero. Existen algunos criterios a tomar en cuenta en este apartado, como lo son:

- **Dividendos y proceso de compensación:** Este aspecto es el que más resentimiento y celos ha causado entre los miembros de la familia, ya que la “paga” lleva consigo un mensaje subliminal que dice el valor de una persona, así como su seguridad y libertad. Por tanto, se deben desarrollar políticas que fijen parámetros para otorgar, justa y transparentemente, las compensaciones y dividendos, sin tener preferencia alguna por algún miembro de la familia o empleado.
- **Acuerdos prenupciales:** Para la mayoría de las familias resulta molesto el hecho de que sus hijos recurran a contratos matrimoniales como una manera de preservar la propiedad de la empresa en manos de miembros consanguíneos. Muchos autores han llegado a una conclusión (la gran mayoría de cultura anglosajona, de concepciones y valores del matrimonio que difieren de la latina), como uno de los más grandes consejos que se le puede otorgar a una EF es que debe considerarse un acuerdo prenupcial para las futuras generaciones.

Se ha demostrado que el hecho de que la esposa del propietario, que posee derecho a tener parte accionarias del negocio, representa un peligro potencial para la empresa. Es aquí donde surgen numerosos problemas, su incumbencia en asuntos que no domina, intentando “velar” por los derechos e intereses de su familia, puede llevar a todos los miembros a un campo de batalla a toda la empresa, atentando con la salubridad de la misma.

Fleming<sup>42</sup> clasifica a las esposas de los propietarios como: 1) Socia Silenciosa (inevitable y saludable para el negocio y el matrimonio), 2) la Socia Activa (quien dependiendo de su desempeño puede agregar o quitar valor a la familia y a la empresa), 3) y por último, la llamada Agitadora (considerada como la conflictiva quien trae la destrucción de la estructura en un futuro).

Figura No. 10 El tipo de esposa “socia” determina el potencial para el peligro



Citado por Aronoff y Ward (2000)

Cómo Escoger y Trabajar con Consultores en la Empresa Familiar, p.25.

<sup>42</sup> François M. de Visscher, de Visscher & Company, citado por Aronoff, C. y Ward, J., Como escoger y trabajar con consultores en la empresa familiar. 25.

Este cuadro también es aplicable a esposos de las socias o propietarias de Empresa Familiares. La idea de esto es aclarar que hay que tomar, acciones que salvaguarden la salud de la familia y compañía.

- **Otros aspectos de la propiedad:** Se incluyen derechos y responsabilidades para los dueños no empelados, reglar para viajes de negocios y gastos de representación, ayuda para un familiar con problemas económicos, metodología para la evaluación de las negociaciones, acuerdos de compra/venta de acciones, además sistemas de comunicación, coordinación y acuerdos de planes de la propiedad.

#### III.6.3.4 Relaciones Interpersonales

Las relaciones interpersonales o códigos de conducta se refiere a cómo debe tratarse los unos con los otros y cómo los miembros familiares se comportan en el entorno externo de la empresa y la familia. Algunos apartados trascendentes:

- **Mecanismos de solución de conflictos:** Se definen actitudes en la discusión y el nivel de compromiso y respeto con cada uno de los miembros, también el momento y el sitio para ello.
- **Conducta entre miembros:** Se exponen reglas de lo que debe o no decirse a los familiares que no laboren en la compañía, incluyendo a cónyuges. Además se impone el modo de trato a empleados y ser explícitos en si están o no permitidas las relaciones no laborales con ellos o ellas.
- **Conductas públicas:** Son todos aquellos términos de los tratos, comunicaciones y relaciones con las personas externas de la empresa, en

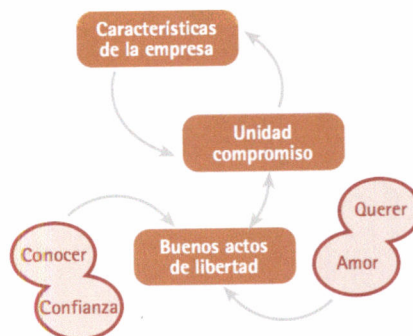
especial si se trata de la competencia, para evitar situaciones de espionaje que afecten a la empresa.

- **Conflictos de interés para la empresa:** Se discuten los puntos que tienen que ver con el hecho de hacer negocios los miembros familiares de la empresa, para evitar prácticas no éticas y no justas (utilización del nombre de la compañía para hacer tratos personales fuera de los beneficios del grupo, entre otros).

### III.7 Fomentar la unidad y confianza

En el apartado del problema, se ha dicho que muchas personas perciben las EF como carentes de ética, de valores y de cultura. Dando como consecuencia, una deficiencia en el factor de confianza y unidad, ya sea entre miembros de la familia, o empleados. Si las empresas pusieran en práctica los elementos que anteriormente se han descrito (ética, cultura, virtudes, etc) la situación sería muy distinta en cuanto a la percepción que se tiene, además le daría un rendimiento mayor. La siguiente figura, muestra la necesidad de estos criterios:

Figura No. 11 Modelo de las razones de unidad y compromiso



Gallo, Miguel A.

Unidad y confianza en la empresa familiar, p. 3

### **III.7.1 Unidad, libertad, e información características peculiares de las EF**

Hace referencia al “...vínculo entre los miembros de una familia. Así pues, hay **unidad** cuando los miembros de una familia se juntan para cuidar del negocio y están dispuestos no sólo a evitar conflictos en las decisiones menores, sino también a hacer los sacrificios que sean necesarios cuando haya que tomar las decisiones más difíciles. Un negocio tendrá tanto más éxito cuando mayor se la **unidad**, en primer lugar, entre los miembros de la familia directamente involucrado sen el negocio, y en **segundo** lugar, entre todos los miembros de la familia incluidos aquellos que no están involucrados en el negocio.” Gallo<sup>43</sup>.

La **unidad**, es la razón de ser de una empresa familiar, por tanto, requiere de cierta energía denominado éste como “compromiso” (el grado de devoción y lealtad a la supervivencia y el desarrollo del negocio familiar) de actuar acorde a los principios éticos que se ejercen en la organización.

La **libertad** es característico del concepto de **unidad**, porque es en este aspecto donde se toma la decisión de actuar bien o mal, y las consecuencias de estas acciones repercuten en la **unidad**, tanto en la Familia como en la Empresa. Además, quién toma estas desiciones tomará en cuenta los buenos/malos, principios operativos del negocio familiar, por tanto, va a anular o generar **libertad**. En el primer caso, puede darse el caso de actuar de acuerdo a una espontaneidad caprichosa, en donde la espontaneidad es una señal de que ha habido **libertad**, pero la realidad es otra, porque no se es libre. Otro caso, es el de reaccionar más allá de los límites de la razón, y cuando se actúa sin ella la **libertad** es nula.

---

<sup>43</sup> Gallo, Miguel A., Unidad y confianza en la empresa familiar. (en línea)  
<<http://www.eeiese.com/86/pdf86/af3.pdf>> (consulta: 20 de junio del 2006)

Sumándose a estos elementos importantes, es necesario la “información”, donde la influencia de la transparencia y la comunicación en el nivel de confianza entre individuos puede emplearse a la relación, tanto en la empresa familiar como a sus accionistas. Pero cuando la información es mala o ineficiente, deteriora el amor por la empresa y, así mismo la confianza entre los miembros que conforman la EF.

El éxito de los negocios, radica en el recibimiento de información integra y precisa, ya que se da una libertad de expresar opiniones, sugerencias o proyectos que puedan colaborar con el desarrollo de la empresa. Esta actitud crea una cultura de diálogo y responsabilidad, que se va desarrollando en el seno familiar, que posteriormente contribuye a fortalecer el amor y la confianza, además de la unidad y compromiso.

Como resultado de la confianza en la organización, se da un esfuerzo por conocer, comprender legar a ser un profesional en aquello que se persigue como libremente. También, el hecho de hacer un esfuerzo de querer decidir y hacer lo que es mejor, respetando la libertad de cada uno, buscando la armonía de intereses de todos, crea lo que llaman el “Stock de confianza”.

Este stock de confianza, dependerá de la estabilidad de la conducta de la persona, es decir, que una persona que cambia constantemente sus valores, principios y criterios que sustentan sus opiniones, demuestra que no ser una persona confiable.

Mientras, que en caso contrario una persona estable, muestra interés por los demás, por escuchar sus opiniones, sugerencias, de manera que se percibe una energía positiva, de confianza. Por tanto, el stock de confianza (como lo muestra la siguiente figura), entre individuos no depende sólo de factores objetivos como los

resultados y conducta, sino que de la percepción que cada parte tiene de la otra. Por esta razón es tan importante la comunicación.

Figura No. 12 Stock de confianza



Gallo, Miguel A.

Unidad y confianza en la empresa familiar, p. 4.

### III.7.2 El llamado “Amor por la Empresa”

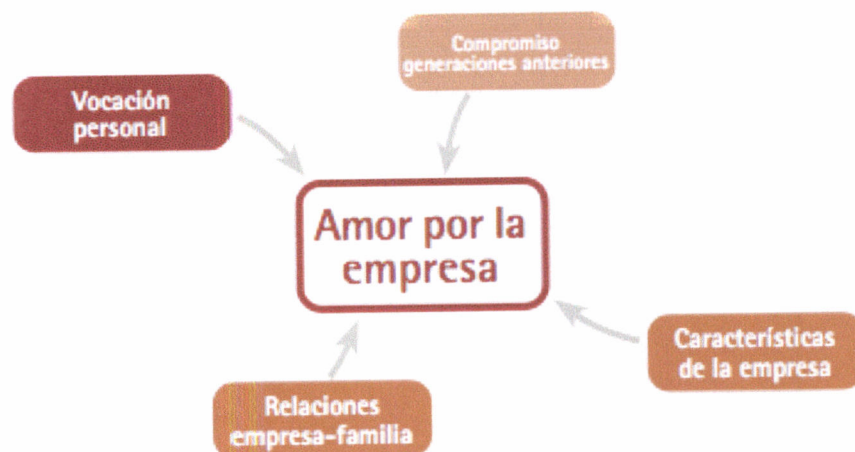
“El amor está estrechamente vinculado a la profundidad del conocimiento que una persona tiene de la empresa y su historia, así como de la historia de la familia. En todas las empresas exitosas del estudio, uno o más miembros de la generación adulta estaban comprometidos con la transmisión de las tradiciones familiares y de la empresa a los jóvenes.”<sup>44</sup>

<sup>44</sup> Gallo, Miguel A., Unidad y confianza en la empresa familiar. (en línea) <<http://www.ceiese.com/86/pdf86/af3.pdf>> (consulta: 20 de junio del 2006)



Al igual que tener confianza, información, y demás, es también necesario el querer lo mejor para la empresa, es decir amar la empresa familiar de forma afectiva y de vocación. Este último concepto, se refiere al deseo verdadero y sincero de trabajar en la empresa, sin presiones por parte de los padres o demás familiares. Las circunstancias que inducen a un individuo a amar a su empresa, se pueden deducir en cuatro antecedentes: el estado de las relaciones entre la empresa y familia, y las características de la empresa.

Figura No.12 Amor a la empresa



Gallo, Miguel A.

Unidad y confianza en la empresa familiar, p. 5

### III.7.2.1 Vocación personal

Cuando se habla de la vocación personal, se hace referencia a los trabajos que cada persona disfruta a la hora de realizarlos. Se da mucho el caso, donde los padres obligan a los hijos a laborar en la empresa, tomar lecciones educativas u obtener experiencia laboral, lo cual es un grave error si el empresario pretende que de ésta forma la persona va a aprender a querer la empresa. Forzando a un individuo a que tome riendas sobre el negocio, no creará el compromiso que esta buscando, más bien causará insatisfacción a la persona, porque sus aspiraciones fueron otras.

### **III.7.2.2 Compromiso de las generaciones anteriores**

Los miembros más antiguos tiene como responsabilidad transmitir el amor por la empresa, tras el conocimiento su historia.

### **III.7.2.3 Características de la empresa**

Se refiere amar a la empresa en su totalidad incluyendo sus productos, su gente, su estructura, el trabajo que uno realiza, en fin, se incluyen todos aspectos que caracterizan la empresa.

### **III.7.2.4 Relaciones empresa-familia**

Es un asunto muy importante en cuanto la relación entre Familia y Empresa, pero esta no es muy positiva en muchos casos, principalmente cuando se refiere a la familia. Puesto que muchos empresarios o empresarias, descuidan sus familias al no pasar tiempo con ellas, o se ven obligados a pedir a su familia hacer sacrificios (financieros o relacionados con su libertad), lo cual puede causar una serie de problemas como el divorcio, u otros que afectan el bienestar y armonía de la familia y de la empresa.

Para evitar estas dificultades, es necesario tener un equilibrio sano para no perder las relaciones familiares, y lograr una desintegración que sería fatal para todos los miembros.

## **III.8 Código de ética o conducta**

Desde el inicio de la humanidad, ha existido en la vida del hombre distintos medios que son o eran utilizados para regular la conducta. Sin embargo, en las empresas desde 1987, los códigos de ética o de conducta se han ido implementado,

debido a las malas prácticas en la gestión empresarial, como consecuencia de la crisis de valores que nace como fruto de la sociedad, por tanto, es considerada una herramienta muy efectiva.

En muchos casos, los fundadores de las empresas han sido los creadores de los códigos, dando paso al proceso de consolidación de una cultura apoyada en los valores morales, característicos de la EF. Señalan una conducta orientada en la búsqueda del bien, y más concretamente, en la toma de decisiones empresariales, sin anular la libertad de la persona. A través de ellos, la empresa induce a las personas a determinar moralmente su voluntad hacia los bienes que encierran esos documentos, pero no obliga una conducta. Por eso, el contar con un código de ética no hace éticas a las personas ni, por ende, a las organizaciones.

En numerosas ocasiones, se suele echar la culpa a la ética cuando se habla en términos de resultados medibles o cuantificables. Sin embargo, esto no es posible ya que la persona se perfecciona con el pasar del tiempo y a través de sus acciones, por tanto como lo dice su definición, tiene que huir de las formulas instantáneas, de las apariciones repentinas, de las acciones aisladas.

Es aquí donde el código de conducta juega un papel importante, porque es una llamada a que todos los que componen la empresa asuman la responsabilidad de contribuir al bien común, y la suma de todas estas acciones positivas que apuntan al logro de ese objetivo puede crear en las personas un ambiente favorable para la educación de las virtudes, y en la medida en que ese clima se difunda, se convierte en fuente continua de buenos actos, además de cristalizar estos buenos actos consolidando una verdadera cultura empresarial.

### **III.8.1 Funciones que conlleva un código de ética**

Si el código de conducta es bien estructurado puede, llevar a cabo ciertas funciones, como lo menciona el autor Juan, M. Elegido<sup>45</sup>, que contribuyan al bienestar y a la eficiencia de la empresa, entre éstas se encuentran:

#### **III.8.1.1 Influencia en la cultura de la firma**

Se habla de la importancia de tener o contar con medios formales, que infundan los valores éticos de la empresa en forma de una declaración escrita. Es una manera clave para que todos los integrantes de la empresa, desde los altos ejecutivos hasta el último empleado, lo lean y lo tengan presente a la hora de realizar sus acciones. No es susceptible de modificaciones y distorsiones, ya que recorre a todos los niveles de la empresa.

Las palabras utilizadas, a pesar de ser “bonitas”, no es suficiente, es necesario que exista una correlación entre la conducta y las palabras escritas en esta declaración. Es una herramienta que debe tomarse en serio, ya que si un empleado percibe que los altos directivos no actúan conforme a lo escrito, es muy probable y casi seguro que éstos lo consideren como un simple expediente de relaciones públicas, y no lo cumplirían. En contraste, si los ejecutivos de primera línea actúan correctamente, lo aplican a su modo de actuar, es muy factible que los empleados de bajo nivel tomen esto como una forma de vida, siendo esto, una reflexión viva y en un modelo de cultura empresarial.

---

<sup>45</sup> Elegido, Juan M., Fundamentos de ética de empresa. La perspectiva de un país en desarrollo. 373, 374, 375, 376.

### **III.8.1.2 Orientación ética**

Es muy común el hecho, en que muchas veces los empleados no conciben el concepto de ética en cuanto a su aplicación en una situación dada. Es muy difícil anticipar un remedio clave para la solución de una problema ante una variedad de circunstancias a las cuales se puede enfrentar, pero una solución viable y sencilla es el de especificar un conjunto de cosas que nunca deben hacerse.

### **III.8.1.3 Prerrequisito para la aplicación de sanciones**

No todas las acciones incorrectas son definidas, debido a que existe un grado de ambigüedad que dificulta tomar una acción correctiva, además los empleados pueden alegar que ignoraban que era algo incorrecto. Por tanto, es necesario especificar claramente por adelantado tanto las acciones que la gerencia no tolerara, de esta forma no se percibe como maligna la dirección, pero tampoco como una gerencia que perdona el comportamiento.

## **III.8.2 Asuntos que el código debe regular**

Las cuestiones específicas que son de importancia y requieren regulación detallada varían según la naturaleza de la empresa. En una empresa exportadora, pues es muy común el hecho de que los clientes o proveedores den obsequios, esta práctica puede estar prohibida. Por lo que, las empresas deben enfrenarse a lo siguiente:

- Aceptar regalos,
- Dar regalos y hacer pagos a empleados de compañías que son clientes o a entidades gubernamentales,
- Contribuciones a partidos políticos,
- Cumplimiento de la ley,

- Conflicto de intereses,
- Tráfico de información confidencial,
- Privacidad de los empleados,
- Adquisición de información confidencial acerca de los competidores,
- Fijación de precios y cooperación con los competidores en general,
- Buena fe en negociaciones,
- Seguridad de los empleados en cuanto a su empleo,
- Daño ambiental,
- Seguridad del producto,
- Otros estándares relacionados con los productos,
- Estándares de publicidad,
- Estándares de veracidad en el trato de la empresa con empleados, familia, y demás,
- Transparencia y exactitud de cuentas e informes financieros,
- Transparencia en la toma de decisiones en cuanto a los empleados y familiares,
- Discriminación con base en sexo, la raza, religión, la tribu, familiaridad, entre otros,
- Conducta competitiva,
- Inversiones,
- Relaciones con los proveedores.

Además, existen asuntos que conciernen directamente a la familia, estos aspectos son los siguientes:

- Resolver conflictos a puertas cerradas evitando confrontaciones en público,

- Compartir o no, información hereditaria con otros miembros de la familia,
- Decidir si se permitirá a miembros de la familia que no trabajan en el negocio contactar a ejecutivos de la compañía para indagar sobre como anda el negocio,
- Ser o no confidenciales en cuanto al negocio y temas tratados en las reuniones familiares,
- Tener o no un código de vestir,
- Permitir o no el hecho de que miembros de la familia puedan salir con personal de la empresa.

### **III.8.3 Preparación del código**

Para la creación del código de ética es necesario cumplir con una norma básica y necesaria, según Juan M. Elegido<sup>46</sup> es la siguiente:

“... la persona o grupo que tengan poder real en la firma tiene que acordar las estipulaciones del código y comprometer a su aplicación. Sin ello no sucede, todo el ejercicio será una pérdida de tiempo.”

El objetivo de involucrar a personas que poseen un cargo de suma importancia, es el hecho de que obliga a los participantes a pensar seriamente sobre la misión y la identidad de la firma, las obligaciones como grupo e individuales, y sobre todo los valores que son de especial importancia tanto para la Familia como para la Empresa. Además, el hecho de involucrar a empleados en el proceso determina su compromiso en el cumplimiento de estas pautas de comportamiento ético.

---

<sup>46</sup> Crf. Elegido, Juan. M., Fundamentos de ética de empresa. La perspectiva de un país en desarrollo. 383.

### **III.8.4 Implementación del código**

El redactar un código no es suficiente, más bien involucra una serie de pasos de seguimiento, en donde se concibe como una verdadera herramienta gerencial de uso cotidiano. Por tanto, requiere una serie de acciones como las siguientes:

#### **III.8.4.1 Comunicación del código**

Es necesario infundir el código a todos los empleados. En primer lugar es necesario informar sobre el contenido del documento, distribuyendo copias a todos los integrantes de la empresa (empleados familiares, y empleados no familiares), desarrollando programas de orientación para que la gente tome consciencia de las acciones correctas del código, o programas de capacitación. En segundo lugar es necesario que los miembros más importantes sugieran frecuentemente al código en sus acciones, para que los empleados tengan una percepción positiva sobre ésta herramienta.

#### **III.8.4.2 Comité de ética y sanciones**

Es importante nombrar a un grupo de personas para que éstos supervisen periódicamente su aplicación, además de redactar informes sobre lo que ésta sucediendo, para administrar sanciones cuando sean necesarias, interpretar, redefinir o cambiar el código conforme lo exijan las experiencias y las nuevas circunstancias.

Otro aspecto que es primordial es el de tomar en cuenta las sanciones que serán aplicadas, en caso incumplimiento del código. Si no se determinan los castigos por no acatar el documento, su cumplimiento será escasa y los empleados pensarán que la gerencia no se toma muy en serio todo el asunto.



### III.9 Capacidades para el emprendimiento

Durante mucho tiempo se ha hablado sobre las personas emprendedoras, y muchos autores exponen su propio concepto, y es en el año de 1775 donde se formula la primera definición por el Sr. Cantillon, en la que dice: “alguien que ejerce un juicio empresarial en un contexto de incertidumbre”. De allí parte en forma general una idea de lo que es un emprendedor, pero no menos importante, porque pone en notoriedad algo singular y trascendente, y es el aspecto de incertidumbre, y por tanto, de riesgo que toda actitud emprendedora lleva consigo.

Luego surgen distintos conceptos o ideas de la palabra emprendedora, que muchos autores desarrollan como Ducker, Knight, Bygrave, Schumpeter, entre otros. Este último propuso un concepto que conllevó a un cambio de pensamiento, “llamamos empresa a la puesta en práctica de nuevas combinaciones... y emprendedores a los individuos cuya función es ponerlas en práctica, cada uno es un emprendedor cuando realmente lleva a cabo nuevas combinaciones y pierde este carácter tan pronto como ha montado su negocio y empieza a dirigirlo del mismo modo que lo hacen los demás, un líder y contribuidor al proceso de destrucción creativa”.<sup>47</sup>

Por tanto, se concluye que el emprendimiento es una acción humana, que relaciona varias capacidades como la creatividad, innovación, el conocimiento y previsión de fines, las disposiciones estables del carácter (virtudes), y la capacidad humana de actuar con plena libertad. La racionalidad juega un papel importante, debido a que el actuar no siempre estará determinada por la espontaneidad, porque el hombre posee la facultad de racionalizar y decidir con libertad acciones que vayan de acuerdo a su jerarquía de valores. A esto se le puede agregar un aspecto psicológico que engloba factores psíquicos que empujan al hombre a emprender. En

---

<sup>47</sup> Joan Fontrodona. La lógica creative del emprendedor. 47.

este apartado se habla de lo llamado locus de control, aceptación de la incertidumbre, tolerancia a la ambigüedad, estilos e aprendizaje.

Un aspecto que nunca debe olvidarse la ética de los actos, ya que estas acciones humanas llevan a los resultados y éstos a la mejoría o deterioro personal. Es aquí donde las virtudes juegan un papel importante porque hacen mejorar y perfeccionar como seres humano, formando mejores personas y emprendedores, porque lleva a resolver problemas de otros o prestar un servicio, aparte de otras motivaciones, se desarrolla la capacidad de servicio y la solidaridad, generando un amor por nuestro prójimo.

Para tener claro el concepto, el Lic. Paiz expone en su nota técnica una definición que engloba todos aquellos aspectos importantes y característicos del emprendedor: “Ser emprendedor es tener un espíritu y una perspectiva muy particular. Un espíritu centrado en las oportunidades que aparecen al encontrar soluciones a necesidades de otros y en las oportunidades que se reconocen donde otros solo ven caos y confusión. Un espíritu innovador que convierte estas oportunidades en ideas vendibles y viables. Un espíritu con la tenacidad de impulsar estas ideas y llevarlas a la realidad sin tomar en cuenta los recursos disponibles en ese momento. Un espíritu dispuesto a salir de su zona de confort. Un espíritu que se hace cargo responsablemente de una tarea con trascendencia social y busca de este modo contribuir al crecimiento y mejora de la vida en sociedad. Se necesita espíritu emprendedor para crear una familia, para sacar adelante un municipio, un club deportivo y no digamos una empresa.”<sup>48</sup>

Como se puede observar, en el párrafo anterior se exponen capacidades o “*skills*”, como lo llaman algunas personas. Estas competencias, se refiere a todos aquellos conocimientos de lo que saben hacer. Además, sale a relucir el talento para realizar las distintas actividades, es decir, sus habilidades, destrezas, y cualidades

---

<sup>48</sup> Lic. Fernando Paiz. Iniciativa emprendedora, virtudes y competencias. 4.

que cada persona posee y que los caracteriza, y por último, estarán movidos por su propia voluntad, sus motivos, sus deseos y sus valores, que serán los que impulsarán a realizar las acciones.

### **III.9.1 Creatividad e innovación**

Rodrigo Varela, en su libro de Innovación Empresarial da la definición de creatividad e innovación, “Creatividad, es la capacidad de lograr generar una idea útil y original. Es el momento fulgurante en la cual a través del proceso creativo el ser humano encuentra una nueva línea de acción que puede ser universalmente nueva o localmente nueva.” “La innovación que opera sobre actos creativos en general, inventos o no, es el proceso mediante el cual esos prototipos o modelos o conceptos o ideas se integran al mercado y se ofrecen como buenas para ser adquiridos por los demás. Es convertir una idea en un negocio.”<sup>49</sup>

Por tanto, la creatividad es el sustento de la innovación, pero estos aspectos estarán determinados por las oportunidades existentes de mercado, ya que si el emprendedor no posee la habilidad de intuir sobre el entorno, no valdrá de nada su creatividad porque no será aplicable.

### **III.9.2 Autoconocimiento**

El autoconocimiento es una capacidad fundamental para el líder familiar, y es aquí donde surge una pregunta importante ¿Cómo puedo autoconocerme? Pues debe comenzarse con autoanálisis, estudiando los rasgos característicos de la personalidad, detectando los puntos débiles y fuertes, que son diferentes en cada persona, además de identificar las aptitudes y logros.

---

<sup>49</sup> Rodrigo Varela. Innovación Empresarial. 120.

Es necesario realizar este autoconocimiento, para poder ofrecer lo mejor de sí mismo en las áreas, laboral y familiar. En resumen, se puede identificar 5 aspectos que son esenciales notar y revisar. La primera llamada, como las actitudes, que son definidas como los elementos condicionantes de la conducta que pueden ser innatos o adquiridos. Las aptitudes, que se refiere a la predisposición para llevar a cabo una actividad física o mental, la tercera identifica los puntos fuertes o débiles, que son los aspectos del comportamiento que deben afianzar o dejar a un lado, y representa todo un reto identificarlos ya que para esto, debe realizarse un análisis profundo en donde se pueda visualizar las actitudes y aptitudes, la trayectoria personal y profesional, actuando de manera crítica.

Luego se encuentran los hábitos, que son mecanismos automáticos de conducta que muchas veces pueden ser inconscientes que marcan cierto comportamiento, y por último, están los logros que es todo lo positivo que ha ocurrido en nuestra vida personal y profesional.

### **III.9.3 Tolerancia a los cambios**

Se refiere a la capacidad de afrontar con plena confianza en sí misma, y haciendo uso de distintos métodos para desafiar el cambio que se da constantemente en el entorno. Esto representa todo un reto para el emprendedor, ya que tener que lidiar con situaciones fragmentadas o cambiantes, puede provocar en las personas sentimientos de intimidación, o se pueden encontrar con dificultad para enfrentar escenarios que son desconocidos por la falta o poco claro de la información. Sin embargo, existen personas quienes posee alta tolerancia al cambio, tienden a ser más sensitivo con respecto a las características internas de otros, además de ser excelentes transmisores de información.

### **III.9.4 Locus de control interno**

El Lic. Paiz, lo define de la siguiente manera: “Se refiere a la actitud que las personas desarrollan en relación a que tanto están en control de sus propios destinos. Cuando las personas reciben información relativa al éxito o fracaso de sus propias acciones o cuando se dan cambios en el entorno ellos difieren en la interpretación de esta información. Si la persona interpreta la reafirmación que se recibe como contingente a sus propias acciones se llama locus de control interno (yo fui el que causo el éxito o fracaso del cambio)...”<sup>50</sup>

Las personas con un alto locus de control interno tienen más probabilidad de suministrarse de buena información, además se involucran en acciones para mejorar el entorno, de manera que le dan mayor importancia a luchar por sus logros desarrollando sus propias habilidades. Son personas que preguntan constantemente no se quedan con la duda, y recuerdan más información.

### **III.9.5 Resolución de problemas**

El tomar una decisión implica un resultado que puede afectar a otro y otras personas, éstas son elegidas sobre la base de supuestos que determinan las acciones de la persona que toma la decisión más adecuada para resolver el problema.

Como es de saber un problema es una situación que no es del todo agradable para la persona, por consiguiente, ésta esta condicionada a encontrar una solución que sea fiable y correcta, en donde se lleva a cabo una acción con el fin de poder transformar esa situación negativa, en algo satisfactorio.

Un problema puede tomar forma de una necesidad, deseo o insatisfacción. Por esta razón se desea una satisfacción o se quiere eliminar lo que molesta, lo que

---

<sup>50</sup> Lic. Paiz. Iniciativa emprendedora, virtudes y competencias. 38.

hace sentir insatisfacción. Esta situación genera stress, y una brecha entre lo que es la realidad y lo que quiero, es decir, lo posible o aspirable.

El emprendedor ante una situación de conflicto, genera distintas alternativas creativas para resolver estas dificultades. Para esto, se toma tiempo para pensar, analizar y desarrollar posibles soluciones que den resultados gratos. Estas acciones humanas forman parte de un proceso de interacción con un entorno, en donde se involucran otras personas, donde se generan varias cosas. El sujeto adquiere más práctica para hacer algo, aprende de las consecuencias que consigo trae el tomar una decisión, y además comprueba si la reacción que se obtuvo fue satisfactoria y lo que esperaba.

Una de las características que se presentan, es el hecho de que la persona o agente aprende de las consecuencias de la interacción. Por tanto este aprendizaje, se define como cualquier cambio que presente el agente como resultado de la ejecución del proceso de interacción, siempre y cuando sea éste significativo, para la aplicación de las futuras interacciones, a esto se le llama cambios internos o intrínsecos.

También pueden darse otro tipo de cambios como extrínsecos o transcendentales. El primer término se refiere, a lo que puede obtener el agente tras haber cometido su acción, es decir, obtención de objetos materiales. Mientras que el segundo, se refiere al cambio del entorno. Estos resultados, son consecuencia de una motivación que empuja a la persona a cometer este efecto, pero también se va ver influenciada por criterios o reglas de decisión y en el objetivo que se persigue, se genera una satisfacción anticipada o expectativa.

La elección o decisión requiere de un deseo que el agente persigue para una cierta satisfacción, es una interacción donde intervienen dos elementos la de acción y reacción, además cada interacción va a estar sujeta a una percepción y esta un

valor perceptual o grado de satisfacción que produce algo en el agente, y por último, la decisión es la elección de un plan de acción para lograr una satisfacción deseada.

Para que una acción sea afectiva, es necesario que el emprendedor tiene un conocimiento o capacidades de saber que hacer ante una situación complicada. Pero el éxito o fracaso, va a estar influenciado por algún factor externo no controlable, por tanto, es característico de los emprendedores el estar conscientes de este factor determinante, por tanto, la acción o comportamiento debe estar sujeta a los valores superiores o trascendentales, que lleven a la felicidad, paz e integridad.

### **III.9.6 Trabajo en equipo**

Algunos autores definen trabajo en equipo de la siguiente manera: “... un grupo de individuos unidos con un objetivo común, usando una metodología común, actuando en un espacio y tiempo determinado, teniendo habilidades complementarias, basándose en valores compartidos y con responsabilidad mutua.”

Es decir, una capacidad de un emprendedor radica en el hecho de poder trabajar en equipo, con distintas personas, respetando sus opiniones y escuchando atentamente a lo que tiene que decir. Además, es necesario tomar en cuenta las 5 c, como algunos lo llaman: la primera se le llama complementariedad, en donde cada miembro domina un tema en relación con el proyecto; la segunda, coordinación, el grupo de profesionales, con un líder a la cabeza, debe actuar de forma organizada con vista a sacar el proyecto adelante; la tercera es la comunicación, en donde el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos los miembros, es importante este aspecto para poder coordinar las acciones de cada individuo. La confianza, es otro aspecto sumamente importante, porque el confiar en el buen trabajo del resto de sus compañeros, puede ser difícil, pero no

imposible. Por último, está el compromiso en donde cada miembro se compromete a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño para sacar el trabajo adelante.

### **III.9.7 Articulación de visiones**

El poder percibir los intereses de los demás, de la empresa, y los individuales y plasmarlos por escrito es un reto, y no todas las personas poseen esa capacidad intuitiva y humana. Este último término, se refiere a que el emprendedor no vela solo por su propio bienestar, más bien, se preocupa por los demás. Para desarrollar una visión que refleje todos aquellos valores y principios, debe dedicar gran cantidad de tiempo y esfuerzo explorando, en conjuntamente con personas que están relacionadas con la empresa y que compartan los mismos valores, metas y visiones.

### **III.9.8 Desarrollo de planes de negocio**

El emprendedor, como ya es sabido, es una persona que se arriesga en forma audaz, y menos una persona que sin análisis alguno toma decisiones. Por tanto, antes de tomar las decisiones de acometer una actividad empresarial, de recoger toda la información que está a su alcance sobre la oportunidad de negocio en consideración, la procesa, le define estrategias para su manejo y evalúa si ella tiene o no todo el potencial que él o ella espera en particular. Este proceso de estudio integral de la oportunidad de negocio se denomina en forma generaría la evaluación del proyecto, el estudio de factibilidad o mejor aún el plan de negocio.

Por tanto este plan que desarrolla el emprendedor, contesta preguntas importantes como: ¿qué es y en qué consiste el negocio?, ¿Quién dirigirá el negocio?, ¿Cuáles son las causas y razones de éxito?, ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas, previstas?, y por último,



¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y qué estrategias se van a usar para conseguirlos?

En este sentido, el plan de negocio es un fase que la persona realiza para darle al negocio una identidad, una vida propia. Es un procedimiento para enunciar en forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados, y la visión del emprendedor sobre el proyecto.

### **III.10 Coaching o mentoring y su operatividad en las Empresas Familiares**

Los dos son modelos de apoyo para el desarrollo del potencial de los futuros sucesores, en el mentoring, el mentor (tutor) facilita las respuestas o soluciones a estos candidatos debido a la experiencia laboral que han tenido, mientras que el coaching, es el sucesor el que las encuentra, estimulado por las preguntas de su coach (entrenador).

La diferencia está en la manera de transferencia de experiencias propias transmitidas al sucesor, ya que en el caso de mentoring, el tutor posee un conocimiento directo en el campo, mientras que el coach o entrenador no tiene por qué tener una experiencia en el cambio, mas sin embargo, ambos conceptos tienen en este caso más similitudes que diferencias: 1.) Facilitan la exploración de las necesidades, motivaciones, deseos, habilidades e ideas del tutelado para ayudarlo en la práctica. Es él quien aprende a pensar por sí mismo y a dar respuesta a las situaciones, 2.) Ayuda al profesional a fijarse las metas más apropiadas y establece el método para conseguir las, 3.) Se preocupa por la situación del tutelado: pregunta, cuestiona, le escucha. No le enseña, le ayuda a aprender, 4.) Respeto la manera de pensar y estilo de vida del tutelado, sólo le ofrece orientación, ayuda y ejemplo a través de la práctica, 4.) Motiva.

Ambos casos deben incurrir a dos objetivos principales: 1.) El directivo debe desarrollarse tanto profesionalmente como personalmente, para lograr un funcionamiento óptimo como gestor o ejecutivo, 2.) Este desarrollo personalizado debe tener un impacto en todos los niveles de la empresa. Sin estos dos objetivos, muy difícilmente, se aprovechará todo el potencial que el aprendiz tiene para manejar el negocio.

Finalmente, es importante conocer que *no es*, coaching y mentoring:

- No es una formación ni una consultoría, más bien ambos son dos métodos de transmisión de conocimientos, y los consultores aparecen como profesionales con respuestas. El coach o el mentor, lo que hace es plantear preguntas, no se posiciona como experto ya que el que verdaderamente tiene las respuestas para una situación, es la persona que la está viviendo, aunque le cueste varias o ponerlas en práctica.
- No es una terapia, que pretende cambiar la personalidad de la persona, ni de su vida personal o afectiva, entre otras, aunque esto suele venir como consecuencia secundaria, sino hacerle funcionar mejor como gestor y ejecutivo.

### **III.10.1 Mentoring su origen y aplicación en las empresas familiares**

María Rosa Soler, autora del libro “Mentoring, Estrategias de desarrollo de Recursos Humanos” define el concepto de una manera sencilla: “Es el proceso mediante el cual una persona con más experiencia, el mentor, enseña, aconseja, guía y ayuda a otra, el tutelado, en su desarrollo personal y profesional, invirtiendo para ello tiempo, energía y conocimientos”.

El origen del término *mentoring*, proviene de la mitología griega. Méntor era el amigo íntimo de Ulises, el protagonista de la obra la Odisea de Homero. Es en esta historia donde, Ulises antes de partir a Troya, pide a Méntor que prepare a su hijo Telémaco para que éste fuese el sucesor de su reino de Itaca. Méntor, tuvo que desempeñar el papel de padre, maestro, modelo, consejero fiable, inspirador y estimulador de retos de modo que Telémaco se convirtiera en un rey sabio, bueno y prudente.

Ahora bien, si se trasladara este término en el contexto empresarial se refiere a la acción de formar al tutelado en un líder efectivo y fidelizado para la empresa y familia. Para esto es necesario un mentor modelo, una persona competente, que sea capaz de compartir su conocimiento y dedique su esfuerzo para enriquecer el conocimiento y desarrolle todo el potencial de cómo persona y como profesional al tutelado, y que mejor para ello que el padre, hermano, etc, sean los que guíen a esta persona a tomar camino en el negocio.

El mentoring ofrece ventajas clave para la empresa, algunas de ellas son las siguientes:

- Mejora la productividad y los resultados.
- El programa devuelve a un profesional con una más experiencia y con gran potencial de liderazgo.
- Incrementa el compromiso de éstos con la empresa.
- La empresa gana en talento, dispone de ideas más creativas y en consecuencia, toma mejores decisiones empresariales. Aumenta su capital intelectual.
- El profesional desarrolla por sí mismo sus capacidades personales y profesionales,
- Adquiere potencial de liderazgo y autoridad moral gracias a la efectividades de los resultados obtenidos y a la práctica de unos valores,

- Toma el control de su futuro.
- Mejora las relaciones entre familia, por ejemplo; si fuese el padre el tutor y el hijo el tutelado, ya que de esta manera, el hijo se sentirá con mas confianza y con mayor motivación que su propio padre le transmita todos sus conocimientos, y esto desarrollara lazos más fuertes.

### III.10.2 Coaching, su origen y su aplicación

El termino de *coaching*, al igual que el mentoring, poseen un origen en la historia que lleva a conocer sus inicios, para comprender bien el concepto. Antes, el Sr. Leonardo E. Ravier da una definición: “ El arte de descubrir la ciencia del ser humano como ante particular. Este arte es un proceso que se crea como mínimo entre dos personas, donde uno (el coach) procura que el otro (el coachee) tome conciencia, fortalezca su creencia en sí mismo y encuentre motivación para actuar responsablemente tras el dominio de su cuerpo, sus emociones y su lenguaje, desafiándose a sí mismo para conseguir sus objetivos tanto dentro del dominio del ser como del hacer”.<sup>51</sup>

Su origen es húngaro. En un inicio hacia referencia a un vehículo tirado por animales para trasportar, personas, objetos u otras cosas y fue así que nació el término de “coche”, y fue a en los siglos de XV y XVI, cuando empezó hacerse popular la ciudad húngara de Kocs, que se encontraba situada a unos 70 kilómetros de Budapest y convertida en parada obligada para todos los viajes entre ésta y Viena.

En esta ciudad se fue haciendo muy conocido el uso de carruaje, ya que se caracterizaba por ser cómodo, además de ser el único que contaba con un sistema de suspensión. En este punto, se comenzó de hablar de *kocsi szekér*, es decir, *carruaje*

---

<sup>51</sup> Area: Coaching & Mentoring. (en línea). < <http://www.formaselect.com/master/Coaching-Ejecutivo-y-Empresarial/Coaching.pdf>> (Consulta: 10 de agosto del 2006).

*de Kocs'*, símbolo de la excelencia. Fue así que éste término de *kocsi* pasó al idioma alemán como *kutsche*, al italiano como *cocchio* y al español como *coche*.

Se conoce que la palabra *coach* ha sido derivada de *coche*, debido a que éste último cumplía la función de transportar personas de un lugar a otro. El *coaching*, hace la misma función de transportar a la persona de un lugar a otro, es decir una relación de ¿Dónde están? y ¿Dónde quieren llegar? Es decir, que el *coach* no es responsable del rumbo, decisiones o consecuencias que el conductor (el *coachee*) tome en el mismo, más bien el entrenador es quien carga con el viaje.

Ahora bien, si se traslada este concepto a términos empresariales, John Whitmore hace una excelente definición: “El buen *coaching* es una habilidad, un arte quizá, que requiere una profunda comprensión y una dilatada práctica si se pretende extraer todos u asombroso potencial”.

Como se logra observar, para Whitmore, el *coaching* consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Reside en ayudarle a aprender, en lugar de enseñarle. Para esto el *coach* debe reconocer que existe un potencial oculto en la persona y por tanto, debe explotarse y liberarse, para que fluya, quitando todas aquellas barreras externas o internas (baja autoestima, no ser capaz, opiniones de terceros, etc), que han afectado al emprendedor a continuar con sus deseos. Es decir, “transportar” al emprendedor a una mejora, tras el consejo y transmisión de conocimiento, reconociendo y haciéndole ver su potencial, esto aumentara su confianza y su autoestima, de manera que el tutelado se sentirá bien con él mismo.

En resumen, ambos términos se conciben como métodos para entrenar o tutelar a un emprendedor. La persona que guiará, debe ser de confianza, que posea una gran conocimiento del negocio, y esta responsabilidad en muchos casos la asume el padre, quien ha sido el fundador, y que por ende conoce perfectamente

bien el funcionamiento de la empresa. Además, al ser el padre el tutor aprovecha la ventaja de confianza, unidad, compromiso, amor, y otros elementos que ayudarán a que este proceso de enseñanza-aprendizaje, sea efectivo.

#### IV SINTESIS

Las empresas familiares durante muchos años atrás han constituido un factor importante para la economía y para la formación de personas íntegras, con habilidades competentes y con valores éticos sustentables que ayuden a fomentar el bienestar y la solidaridad, no solamente en la sociedad, sino que también en la familia.

Por otra parte como es bien sabido el hecho que uno de los fines de las empresas familiares es poder mantener un nivel económico estable, para tener seguridad económica para las futuras generaciones, y dejar un patrimonio en donde puedan trabajar familiares y de esta manera ser solidarios con todos los miembros.

Pero esta estructura empresarial trae consigo muchos conflictos, porque no se mantiene una postura en la cual respeten los roles de cada persona que labora dentro de la empresa, además de que muchas veces se carece de valores éticos, cultura y filosofía empresarial que son base para el buen funcionamiento de la empresa.

Uno de los conflictos más comunes es el no poder separar los lazos afectivos, que pueden crear percepciones de injusticia y de preferencia entre los empleados no familiares, lo cual va generando un ambiente poco agradable y lleno de incertidumbre con respecto a la lealtad entre empleado- empresa.

Otro tema que ha creado controversia, es el tema de la sucesión, cuando el fundador se retira y la segunda, tercera generación toman poder sobre la empresa. Situación que ha sido muy difícil manejar, debido a que menos del 50% de las empresas familiares logran sobrevivir la tercera generación.

Este lamentable hecho ocurre por no llevar un buen proceso de sucesión, que permita que las futuras generaciones tomen consciencia y conocimiento amplio y

maduro sobre el funcionamiento de la empresa. Además, muchas veces los que pasan a posicionarse, no han tendido la suficiente experiencia laboral, e incluso no han tenido los estudios adecuados para poder tener un criterio más amplio y acertado en cuestiones administrativas, y esto es lo que lleva a la empresa a la ruina.

Así como lo menciona Manuel Bermejo, en su entrevista:

“...los abuelos crean la empresa, los hijos la disfrutan y los nietos la entierran...”

El menciona, que para evitar esta lamentable realidad es necesario la colaboración del fundador para que sea el mentor, el coach del sucesor, en donde éste tenga la disponibilidad de poder transmitir sus conocimientos, además de cultivarle los valores éticos, la filosofía empresarial y la cultura. Porque son estos elementos que han hecho que las prácticas y políticas sean viables y efectivas para la buena gestión de la empresa.

Entre las propuestas mencionadas, pues básicamente se enfocan en que el fundador debe ser el portador y comunicador de estas prácticas éticas y morales en la gestión, de manera que debe jugar el papel de ejemplo. Otro aspecto importante es el de crear una Carta Magna o Protocolo Familiar, que especifique aspectos importantes para que no existan confusiones o conflictos, en cuanto a procesos que se deben llevar a cabo en la empresa.

Por otra parte, el código de ética o conducta, también es un documento importante e indispensable para plasmar los procesos adecuados que deben llevarse a cabo cuando se dan situaciones no deseadas, de esta manera se evita muchas confusiones o conflictos. Hay que tomar en cuenta que este código no es un manual de solución de conflictos, más bien es una guía que ayudará a mantener una conducta más propia.



Se puede concluir que las empresas familiares, a pesar de su estructura compleja, son indispensables y por esta razón debe cuidarse y mantener una sana convivencia para evitar la ruptura de la familia y empresa. Para evitar esto, los valores, ética y cultura, son elementos que pueden ayudar a mantener relaciones sanas y equilibradas. Por tanto, deben mantenerse presentes y vivos en los corazones y en las mentes de las personas que conforman, tanto la empresa como la familia.

## V REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALMANZA SIERRA, LILIANA B. *Tres factores de conflicto en las empresas de familia: comunicación, participación y planeación. Acciones recomendadas para empresas familiares.* (línea) <[http://triton.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/404/1/mi\\_789.pdf](http://triton.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/404/1/mi_789.pdf)>

Area: Coaching & Mentoring. (en línea). <<http://www.formaselect.com/maste/Coaching-Ejecutivo-y-Empresarial/Coaching.pdf>>

Aronoff, C. y Ward, J. *Cómo escoger y trabajar con consultores en la empresa familiar.* McGraw-Hill, Mexico, 2000.

Aronoff, C., Astrachan J. y Ward, J., *Developing family business policies: your guide to the future.* Marietta, Georgia, EEUU: Business Owner Resources.

Biosca, Doménec. *Empresa y familia: problemas y soluciones,* Gestión, 2000, Barcelona, 2003. *empresa familiar,* IESE, España, 1992.

CABRARA, M. Y GARCÍA, J. *Cambios en la cultura y estructura de las empresas frente a las tecnologías de la información empírica.* (en línea) <[http://www.fcee.ulpgc.es/acede98/acede/mesa12/12\\_01c.htm](http://www.fcee.ulpgc.es/acede98/acede/mesa12/12_01c.htm)>

Consejeros en finanzas empresariales, *Seminario Empresas Familiares Administración,* 2006.

DAVIDOW T. Y NARVA R., How multi-directional family firms transfermanagement Control (en línea) <[http://www. Tdavidow .com/Pages/transfermanagement.html](http://www.Tdavidow.com/Pages/transfermanagement.html)>

Leach, Peter. *La Empresa Familiar*. Editorial Granica. Barcelona, España. 1996.

Elegido, Juan M. *Fundamentos de ética de empresa la perspectiva de una país en desarrollo*. IPADE, Mexico, 1996.

Fabbri, E. *Familia, escuela del amor*. 2da Edicion. Buenos Aires: Paulinas, 1999.

Fontrodona, Joan. *Consideraciones éticas sobre la iniciativa emprendedora y la empresa familiar*. IESE, España, 1992.

GALLO, MIGUEL A., *Unidad y confianza en la empresa familiar*. (en línea) <<http://www.eeiese.com/86/pdf86/af3.pdf> >

Gallo, Miguel Angel. *Cultura en la empresa familiar*. IESE, España, 1992.

Gómez Betancourt, Gonzalo y Piedad López, Maria. *Trampas familiares: un obstáculo para la continuidad de la empresa familiar*, IESE, España, 2005.

Gersick, K., Davis, J., McCollon, M. y Lansberg, I. *Empresas familiares generación a generación*. Editorial MacGraw-Hill, Mexico, 1997.

GÓMEZ, GONZALO. 2006. *Carencia de Valores y Virtudes de los Miembros de una Empresa Familiar*. (en línea) < <http://www.dinero.com>>

Isaacs, David. *La educación de las virtudes humanas y su evaluación*, 13 Edición, Editorial EUNSA, España, 2000.

Joan Fontrodona. *Consideraciones éticas sobre la iniciativa emprendedora y la empresa familiar*. Editorial EUNSA. IESE, España, 1999. Coordinador Melé Carné, Doménec.

Joan Fontrodona. *La lógica creative del emprendedor*. Editorial EUNSA. IESE, España, 1999. Coordinador Melè Carné Domènec.

Leach P. *La empresa familiar*, Buenos Aires Granica, 1993.

Paiz, Lic. Fernando. *Iniciativa emprendedora, virtudes y competencias*. Nota Técnica 1, Unniversidad del Valle. Area de estudios de Iniciativa Empresarial I. Guatemala.

LOZANO, POSSO MELQUICEDEC. *El protocolo en las empresas de propiedad familiar*.(en línea). <[http://www.icesi.edu.co/es/publicaciones/publicaciones/contenidos/74/mlozano\\_proto-emp-familiar.pdf](http://www.icesi.edu.co/es/publicaciones/publicaciones/contenidos/74/mlozano_proto-emp-familiar.pdf)>

MANUEL BERMEJO. 20 de marzo del 2006. *No hay más potente que los lazos familiares*. (en línea) AméricaEconomía.com. 20 de marzo del 2006 <<http://www.americaeconomia.com>>

MELQUICEDEC LOZANO POSSO. *El protocolo en las empresas de propiedad familiar*. (en línea). <[http://www.icesi.edu.co/es/publicaciones/publicaciones/contenidos/74/mlozano\\_proto-emp-familiar.pdf](http://www.icesi.edu.co/es/publicaciones/publicaciones/contenidos/74/mlozano_proto-emp-familiar.pdf)>

Rodrigo Varela. *Innovación Empresarial*. 2da. Edición, Editorial Pearson Educación, Colombia, 2001.

SIERRA ALMANZA, LILIANA B. 2000. *Tres factores de conflicto en las empresas de familia: comunicación, participación y planeación. Acciones recomendadas para empresas familiares*. (línea) <[http://triton.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/404/1/mi\\_789](http://triton.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/404/1/mi_789)>

Ward, J. *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires: El Ateneo, 1994.