

**Lucero Bringas, María de los Ángeles**

*El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria*

**Tesis de Doctorado en Administración de Empresas**  
**Facultad de Ciencias Económicas**

Este documento está disponible en la Biblioteca Digital de la Universidad Católica Argentina, repositorio institucional desarrollado por la Biblioteca Central "San Benito Abad". Su objetivo es difundir y preservar la producción intelectual de la Institución.

La Biblioteca posee la autorización del autor para su divulgación en línea.

Cómo citar el documento:

Lucero Bringas, M. de los A. (2017). *El protocolo familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria* [en línea]. Tesis de Doctorado, Universidad Católica Argentina, Facultad de Ciencias Económicas. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/tesis/protocolo-familiar-gestion-empresaria.pdf> [Fecha de consulta: .....]



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA**  
**“SANTA MARÍA DE LOS BUENOS AIRES”**  
**Facultad de Ciencias Económicas**  
**Doctorado en Administración de Empresas**

**Tesis Doctoral**

**El Protocolo Familiar como herramienta de gestión de la familia empresaria**

**Doctorando: María de los Ángeles Lucero Bringas**

**Director: Dr. Carlos A. Molina Sandoval**  
**Co Directora: Dra. Patricia Caro**

**Buenos Aires, Octubre 2017**

*“Nada contribuye más a formular una buena teoría que la práctica”*  
*Gersick K., Davis J.*



“Algunos derechos reservados”

## **Agradecimientos**

A mi esposo Fernando y a mis hijos Melina y Nicolás, por su apoyo incondicional.

A mis mentoras: mi mamá, mi tía Marina y mi hermana Inés por acompañarme en esta labor.

A mi padre y mis hermanos Rafael y Ana.

A mi socia y amiga Elsa, y a mis inspiradores académicos Dr. Horacio Meléndez y Mba. Teresa Olivi.

A mi director y codirectora: Dres. Carlos Molina Sandoval y Patricia Caro por confiar en mi trabajo.

A todas las autoridades y mis pares de la UCC que día a día me alentaron para continuar este camino.

A todos los miembros del IADEF por su espíritu colaborativo.

A mis compañeros de la Maestría en Gestión de Empresas de Familiares EAE Barcelona y en especial a su director Vicenc Bosch por lanzarnos en esta aventura.

A mis compañeros del doctorado por compartir esta pasión por el conocimiento.

A las autoridades, docentes y demás miembros de la UCA por permitirme materializar mi propósito.

A los miembros del Centro de Empresas de Familia CEF UCC por posibilitarme aportar día a día a la continuidad de la empresa familiar.

A los miembros del tribunal Dres. G. Perkins, F. Gache, J. Benzrihen, por su dedicación y aporte constante al conocimiento.

A todas las familias empresarias que dedicaron su tiempo para hacer posible este trabajo.

## **ABSTRACT**

Family businesses are representative of our business interlock, highlighting their importance and influence within the region in which they are immersed, as well as the society and economy in general. This is the case of most capitalist countries of the Western world. There is a strong vocation of continuity and permanence as part of the family legacy. However, this fantasy becomes elusive. This limitation is mainly related to obstacles inherent to the lack of management of the business family that makes it possible to achieve this goal. The high rate of disappearance of family companies is, in most cases, due to family rather than business setbacks.

My research aims to contribute to the good practices of family business management through the study of protocol as a viable management tool for achieving this goal: continuity. For this reason, it is vitally important to identify all the elements that this tool must contain to contribute to that goal.

In this sense, I propose the following hypothesis: "family protocol contributes to the management of the family business and to the business family contributing to its continuity". In this line, I will establish a series of guidelines, rules and agreements that contemplate the smooth operation of the set, where there will be inherent aspects of company management, issues specific to the business family and points common to both. That is why I propose this tool as a management tool that contemplates the whole, respecting the jurisdictions of each part and the whole attending to the stages through which the company and the family, considering also the composition of the property. I propose the protocol as a dynamic and functional management tool, to both the family business and the business family, which contributes to continuity.

## RESUMEN

Las empresas familiares son representativas de nuestro entretejido empresarial resultando destacable su importancia e influencia dentro de la región en la cual están inmersas, la sociedad y economía en general. Realidad que se replica en la mayoría de los países capitalistas de occidente. Existe en ellas, una fuerte vocación de continuidad y permanencia como parte del legado familiar. Sin embargo, esta quimera se vuelve difícil de alcanzar. Esta limitación está relacionada principalmente con obstáculos inherentes a la falta de una gestión de la familia empresaria que posibilite el logro de ese objetivo. El alto índice de desaparición de las compañías familiares obedece en la mayoría de los casos a contrariedades de índole familiar más que empresarial.

Mi trabajo de investigación pretende contribuir a las buenas prácticas de la gestión de las empresas familiares a través del estudio del protocolo como instrumento de gestión viable para el logro de tal fin: la continuidad. Por tal motivo es de vital importancia identificar todos los elementos que debe contener esta herramienta para aportar a ese objetivo.

En tal sentido me planteo la siguiente hipótesis: “el protocolo familiar contribuye a la gestión de la empresa familiar y la familia empresaria aportando a su continuidad”. En esa línea establecer una serie de pautas, normas y acuerdos que contemplen el buen funcionamiento del conjunto, en donde habrá aspectos inherentes a la gestión empresa, cuestiones específicas a la familia empresaria y puntos comunes a ambas. Es por ello que propongo esta herramienta como un instrumento de gestión que contemple el conjunto, respetando las jurisdicciones de cada parte y del todo atendiendo a las etapas por la que transite la empresa, la familia y considerando la composición de la propiedad. Propongo el protocolo como una herramienta de gestión dinámica y funcional, a la empresa familiar y la familia empresaria, que aporta a la continuidad.

## Índice

### Capítulo I Introducción

- I.1 Visión general del tema estudiado
- I.2 Presentación del problema de investigación
- I.3 Hipótesis
- I.4 Objetivos
  - I.4.1 Objetivo general
  - I.4.2 Objetivos específicos

### Capítulo II Marco teórico o conceptual

#### **II.1 Particularidades de la empresa familiar y la familia empresaria.**

- II.1.1 Concepto de empresa familiar y su evolución.
- II.1.2 Principales características.
- II.1.3 Tipologías de empresas familiares.
- II.1.4 Dinámicas y comportamientos característicos.
- II.1.5 Problemáticas de la empresa familiar: roles, funciones y conflictos.
- II.1.6 Principales desafíos de la empresa familiar. Cultura, valores y *familiness*.
- II.1.7 La continuidad de la empresa familiar.

#### **II.2 Organización, Planificación y Profesionalización de la Empresa Familiar.**

- II.2.1 Organización empresarial y crecimiento familiar
- II.2.2 Evolución de la organización y la familia empresaria
- II.2.3 Distinción entre administración, gobierno y propiedad
- II.2.4 Planificación estratégica en la empresa familiar.
  - II.2.4.1 Planificación estratégica
  - II.2.4.2 La importancia de la planificación estratégica empresarial y familiar
- II.2.5 Estructura y órganos de gobierno en la empresa familiar.
  - II.2.5.1 Gobierno corporativo. Concepto
  - II.2.5.2 Estructuras de gobernanza empresarial – familiar.
    - II.2.5.2.1 Gobernanza corporativa

II.2.5.2.2 Gobernanza familiar

II.2.6 Profesionalización de empresa familiar.

### **Capítulo II. 3: El protocolo familiar como instrumento de gestión empresarial y familiar.**

II.3.1 Concepto, tipologías y finalidad.

II.3.2 Aspectos claves a tener en cuenta.

III.3.3 El protocolo en su proceso de elaboración.

III. 3.4 Análisis de los aspectos a incluir: su aporte hacia la continuidad.

III. 3.5 El protocolo como herramienta de gestión: Implementación y ejecución.  
Importancia de los Órganos de Gobierno en relación al Protocolo Familiar.

III. 3.6 La continuidad y la responsabilidad social empresaria de la empresa familiar.

### **Capítulo III Metodología aplicada**

III.1 Procedimientos metodológicos utilizados.

III.1.1 Obtención de datos.

III.1.2 Metodología de análisis.

III.1.2.1 Correlación de Pearson.

III.1.2.2 Prueba de diferencias de medias en muestras independientes. (*test t – student*)

III.1.2.3 Modelos de ecuaciones estructurales (SEM).

III.1.2.3.1 Concepto y aportes del modelo.

III.1.2.3.2 Componentes del SEM.

III.1.2.3.3 Tipos de variables en los SEM.

III. 1.2.3.4 Medidas de Bondad de Ajuste.

III 1.2.3.5 Fiabilidad del instrumento de medida: Alfa de Cronbach.

### **Capítulo IV Desarrollo, análisis, resultados y conclusiones del trabajo de campo de investigación.**

IV.1 Investigación exploratoria.

IV.2 Entrevista a expertos.

IV.3 Análisis descriptivo de los datos obtenidos en la encuesta.

IV.3.1 Organización de datos.

- IV.4 Análisis comparativo de datos entre empresas protocolizadas y no protocolizadas.
- IV.5 Correlación de las variables involucradas en el protocolo.
- IV.6 Prueba de muestras independientes: entre empresas con protocolo y sin protocolo.
- IV.7 Modelos de ecuaciones estructurales.
  - IV.7.1 Estrategia de estimación.
  - IV 7.2 Análisis de componentes principales.
  - IV 7.3 Modelización.
    - IV 7.3.1 Modelo proceso.
    - IV 7.3.2 Modelo comunicación.
    - IV 7.3.3 Modelo origen de las cláusulas.
    - IV 7.3.4 Modelo de gestión de empresarial.
    - IV 7.3.5 Modelo de gestión familiar.
    - IV 7.3.6 Modelo de Continuidad.
    - IV 7.3.7 Modelo de Protocolo.

## **Capítulo V Conclusiones**

## **Capítulo VI Reflexiones Finales y Sugerencias.**

## **Capítulo VII Bibliografía.**

### **Anexos**

- Anexo 1 Encuesta.
- Anexo 2 Prueba de muestras independientes.
- Anexo 3 Constructo proceso de elaboración.
- Anexo 4 Constructo comunicación.
- Anexo 5 Constructo origen de las cláusulas.
- Anexo 6 Constructo gestión empresarial.
- Anexo 7 Constructo gestión familiar.
- Anexo 8 Constructo continuidad.
- Anexo 9 Constructo protocolo.

## Capítulo I Introducción

### I.1 Visión general del tema estudiado.

En la República Argentina, las empresas familiares conforman un elevado porcentaje del entretejido empresarial, realidad que se reitera en la mayoría de los países capitalistas occidentales.

Según datos emitidos por el Instituto Iberoamericano de la Empresa Familiar (2006), en nuestro país existen aproximadamente 900.000 pequeñas y medianas empresas, de las que son de carácter familiar entre un 80% y 90%. La misma fuente expresa que dichas empresas representan más del 50% de la actividad económica de nuestra nación; ya que generan un elevado porcentaje del Producto Bruto Interno, y conforman la mayor fuente del empleo privado.

En nuestro país la información oficial acerca de esta tipología es escasa. Kaplun (2008) citado por Doderó, (2013), expresa que las empresas familiares en la República Argentina representan aproximadamente un 75% de la masa empresarial, generando el 70% de los puestos de trabajo de la actividad privada y un 95% del volumen de comercialización.

Las firmas familiares constituyen la columna vertebral de la mayoría de las economías del mundo occidental capitalista. Según Martínez Echezárraga (2010) las estadísticas ratifican la afirmación anterior; sin distinguir entre empresa familiar de empresa personal, este autor menciona los siguientes porcentajes: en Estados Unidos 90%, en Suiza 88% y en Italia 98%.

Asimismo, si sólo se consideran las empresas familiares medianas y grandes las investigaciones arrojan los siguientes datos: 76% (Reino Unido), 71% (España), 70% (Portugal). El autor referenciado manifiesta que estas empresas nombradas en segundo término aportan una elevada participación en lo que se refiere al producto bruto interno de cada economía (entre un 45 y 70 % según cada caso) y agrega que algo similar ocurre con los niveles de empleo.

Poza E. (2011) destaca que un tercio de las 500 empresas de Fortune son controladas por alguna familia, mientras que alrededor del 60% de las compañías que cotizan en bolsa permanecen bajo la influencia familiar. Recalca que si bien muchas empresas que responden a esta tipología son pequeñas y medianas, sólo en Estados Unidos hay 138

organizaciones familiares con un valor que supera los mil millones de dólares, también menciona 19 en Francia, 15 en Alemania, como así también existen 9 compañías en Italia, número que se repite en España y finalmente 5 organizaciones en Canadá y Japón.

Expresa también que en Estados Unidos los negocios familiares representan el 64% del Producto Bruto Interno, el 85% del empleo del sector privado y alrededor del 86% del total de los empleos de la década del 2000. Afirma que esta realidad es similar a las economías de España y Francia, donde se estima que representan el 80% del total de las empresas y el 75% de los empleos. En Italia, India y los países latinoamericanos los cálculos se elevan al 90 y 98% de todas las compañías.

Martínez Nogueira (1983) destaca que en la República Argentina la presencia familiar es altamente usual en las organizaciones de capital nacional y resalta la importancia del rol que tienen estas empresas en la sociedad: su enraizamiento en el medio, su protagonismo, su condición de testigos de la realidad económica y social, su participación en la difusión de valores y pautas de comportamiento las convierten en uno de los ámbitos más propicios para dar respuestas creativas a las aspiraciones y requerimientos de la comunidad.

## I.2 Presentación del problema de Investigación

A la luz de los datos expresados, resulta innegable la importancia que posee este modelo de empresa para la economía, la sociedad, y la propia familia empresaria.

No obstante, según el Instituto de Investigación Pública (1999) citado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2006) en Argentina, el 70 % de las empresas desaparece en la primera generación familiar, y la proporción se repite en las generaciones siguientes: los hijos heredan el 30 % de las firmas y sólo el 5 % llegan a los nietos. El memorándum del Banco Interamericano de Desarrollo, expresa como principal causante de tal problemática la falta de conocimiento de los líderes de las empresas familiares sobre la importancia de poseer una gestión profesional y un protocolo familiar. Esta estadística sigue el mismo comportamiento en la mayor parte del resto de los países del mundo.

A modo de extracto de lo expuesto hasta aquí, concluyo en que:

- Las compañías familiares son mayoritarias en los países en donde prevalece la economía capitalista.
- Las mismas contribuyen al producto bruto interno (PBI) en un alto porcentaje y son la principal fuente de empleo privado.

- Su elevado índice de desaparición en el tiempo está dado por factores cuyos orígenes derivan de la coexistencia del binomio empresa-familia.
- La principal causante de lo expresado anteriormente es la carencia de gestión profesional y protocolo familiar.
- El equilibrio entre ambos sistemas es posible a través de herramientas a medida.

Nogales (2015) sostiene que las empresas familiares no sólo crean riqueza través del intercambio de bienes o prestación de servicios sino que también generan afectos, sostenes intergeneracionales, transmiten valores conformadores de identidades individuales, etcétera. Para el autor es en esta institución de la familia en general y la familia empresaria en particular en donde por excelencia se materializa el concepto de subsidiariedad existencial.

Uno de los mayores desafíos para los actuales estudiosos de las empresas familiares, es contribuir a su finalidad última, esto es la continuidad y supervivencia de las mismas en manos de la familia empresaria dentro de un ámbito de vínculos armónicos. Para efectivizar la concreción de este aporte deseado, se deberán investigar y propiciar herramientas que conduzcan a este objetivo anhelado: un instrumento de gran valor para el logro de tal finalidad es el protocolo familiar.

Amat et al. (2007) define el protocolo familiar como un documento a través del cual los miembros de la familia titular de la empresa pueden dirigir los problemas que afectan a su continuidad, acordando principios y reglas cuyo cumplimiento contribuyan a una mayor unidad familiar y posibilitar la continuidad de la empresa. En tal sentido este documento asistirá tanto en la resolución de problemas como así también en su prevención.

Por lo expuesto el protocolo puede entenderse como un acuerdo de voluntades de los integrantes de la familia empresaria, destinado a facilitar la gestión de la familia empresaria y a mantener la salubridad y finalidad última de cada uno de los componentes del sistema empresa- familia y de la resultante de su superposición.

En este sentido, dada la relevancia de las empresas familiares y su alto nivel de desaparición; considerando además las consecuencias adversas que ello trae aparejado para todos los agentes involucrados, mi investigación está orientada a estudiar los aportes del protocolo familiar como un instrumento idóneo para lograr la preservación de la empresa familiar a través de una adecuada gestión de la familia empresaria.

Mi tesis se desarrollará sobre empresas familiares cordobesas, a través del estudio de la relación entre dichas empresas y el Protocolo como herramienta de gestión que contribuye

a la continuidad en organizaciones de distintos tamaños, formas jurídicas y zonas geográficas de la Provincia de Córdoba.

A la luz de la información plasmada, Córdoba constituye un polo empresarial importante y representativo en nuestro país, por lo que concluyo en que estudiar las prácticas de protocolización de dichas empresas será un valioso aporte a la gestión del binomio empresa-familia.

### I.3 Hipótesis

El Protocolo Familiar contribuye a la gestión de la empresa familiar y la familia empresaria aportando a su continuidad.

### I.4 Objetivos

#### I.4.1 Objetivo General

Identificar y comprobar cuáles son las acciones dentro del protocolo familiar que contribuyen a las buenas prácticas en la gestión de la familia empresaria propiciando la continuidad de la empresa familiar.

#### I.4.2 Objetivos Específicos

- Reconocer cómo se realizaron los procesos de identificación de causas que dan origen a las cláusulas para gestionar las distintas situaciones de los sistemas empresa-familia.
- Examinar cómo fue la participación de la familia empresaria en el proceso de elaboración del protocolo y cómo fueron tenidos en cuenta cada uno de los intereses de las partes.
- Identificar cómo fueron estipuladas las prioridades y cuáles fueron las medidas tomadas para garantizar el cumplimiento del acuerdo a los fines de contribuir a la continuidad de la empresa familiar.
- Verificar su aplicabilidad; y en los casos en que se hayan detectado falencias, recoger las posibles propuestas de mejoras de la herramienta.

## Capítulo II Marco teórico o conceptual

### II.1 Particularidades de la Empresa Familiar y la Familia Empresaria.

*La mejor manera de predecir el futuro es crearlo*

*Peter Drucker*

#### II.1.1 Concepto de Empresa Familiar y su evolución

##### 1.1.1.1. Origen y Evolución

El estudio de las empresas familiares data de fines del siglo pasado. Surge como consecuencia de observar una serie de características propias en sus prácticas de gestión, que captan la atención de eruditos del *management* y ciencias afines. Entre las principales particularidades se destacan su vertiginoso crecimiento, aún en condiciones desfavorables del entorno, su alto impacto en la economía y en la sociedad en la cual están inmersas.

Ward (2008) en su obra *Family Values and Values Creation* relata cómo esta clase de organizaciones hasta hace una treintena de años pasaba inadvertida. En ese entonces las escuelas de negocios se reducían prácticamente a desarrollar directivos y gerentes profesionales. Las prácticas abusivas en la gestión, tal es el caso de Enron entre otros, y la ineficiencia en la implementación de determinados conocimientos, han contribuido al cuestionamiento de las puestas en prácticas de tales preparaciones a la hora de lograr la meta planteada. Tapiés (2010), siguiendo a Ward, en su obra *Familia empresaria* agrega que para aquella época las empresas familiares quedaban reducidas a conversaciones vagas acerca de lo difícil que era trabajar con ellas y lo perjudicial que significaba que la familia y los negocios estuvieran entremezclados. Sin embargo, centenares de compañías en el mundo demostraban que había otras formas de hacer negocios. Estas eran las empresas de familia, las que a través de sus valores, estrategias a largo plazo, condiciones de estabilidad, espíritu de supervivencia, voluntad de dejar un legado y continuidad, mostraban una manera diferente de trabajar dando lugar a su estudio, como un fenómeno diferente, de características y particularidades propias que propician el trabajo conjunto de escuelas de negocios y corporaciones familiares. Los autores Tapiés y Ward coinciden en que es a partir de este punto de inflexión, que su estudio fue atractivo haciendo posible

favorecer y determinar estadísticas acerca de estas organizaciones y su importancia dentro del entretendido empresarial en las economías del mundo.

Entretanto Bork (2013) argumenta que desde los comienzos de los tiempos padres emprendedores con familias numerosas fueron artífices de la creación de imperios comerciales en el viejo mundo, realidad que más tarde fue heredada por el nuevo mundo; este es el espíritu del libre comercio que nace en Europa para luego trasladarse a América. Bork manifiesta que la primera guerra mundial propició la proliferación de empresas de todo tipo, entre ellas pequeñas firmas familiares que participaron fuertemente en el crecimiento de la industrialización. El *martes negro* del 29 de octubre de 1929 amenazó con el sueño de prosperidad de muchas familias dando inicio a un marcado ciclo de depresión. Sin embargo, pese a las condiciones adversas, hubo una generación de empresarios que crecieron a costa de ingenio, trabajo duro y autosuficiencia. Con la segunda guerra mundial se explica otra nueva etapa de crecimiento para satisfacer necesidades militares y sociales. Se advierte un fuerte desarrollo de empresas familiares dispuestas a adoptar una gestión profesional. El autor explica que la guerra fría, la realidad de la energía atómica, la acentuación del nacionalismo en los países subdesarrollados y la reconstrucción del comercio mundial ofrecieron excelentes oportunidades empresariales. Esta realidad se vio acompañada de un sentido desafiante por parte del joven empresario hacia la ideología empresarial del fundador, quien acompañado por la autoconfianza y el contacto con nuevas culturas decidió emprender sus propios negocios. Esta situación dio lugar a nuevos retos para las empresas de familia en las décadas del cuarenta y en especial en los cincuenta.

En los setenta, explica Bork, se generó un regreso hacia las empresas familiares tradicionales, impulsado prioritariamente por las mujeres que a través del negocio familiar buscaban conciliar el conflicto entre las obligaciones familiares y la supervivencia financiera. Para 1980 según la *Small Business Administration* había en los Estados Unidos más de trece millones de empresas de familia que generaban entre el cuarenta y sesenta por ciento del PBI.

No obstante, remarca el escritor que es a partir de la década de los ochenta cuando comienzan a exteriorizarse determinadas prácticas y tradiciones heredadas de la cultura europea, las que repercuten en las empresas de familia estadounidenses. Aspectos tales como: la sucesión en manos del hijo mayor, la inferioridad de condiciones de la mujer, la aceptación del abuso de sustancias tóxicas, el exentar a la familia política de derechos, etcétera. Sin embargo, destaca Bork que a futuro muchas familias no incurrirán en estos

errores ya que las oportunidades educativas, el aumento de la igualdad sexual, las condiciones sociales que favorecen la búsqueda de nuevas soluciones, allanarán el camino para un mejor clima de la empresa familiar y la predisposición de sus miembros a trabajar de manera conjunta.

Tal como se desprende del análisis de los especialistas referenciados, del conjunto de empresas que conforman el entretejido organizacional de una población, se destaca una elevada proporción de organizaciones de tipo familiar con características propias que devienen del involucramiento de la familia dentro del negocio. El vínculo entre ambas instituciones genera aspectos distintivos, peculiares y diferenciadores que impactan en los resultados de la compañía y en las relaciones familiares, aspectos que merecen un estudio específico, más aun conociendo la gran repercusión económica y social que generan en la región en que operan.

### 1.1.2. Concepto

Emprender el estudio de las empresas familiares implica partir desde un concepto claro. Para poder iniciar la investigación y aportar a su conocimiento es necesario definir claramente el objeto de estudio.

Dada la juventud de esta materia y su abordaje desde distintas disciplinas se hace dificultoso encontrar una única definición. Los autores Chrisman, et al (1996) encontraron más de veintiuna definiciones diferentes en la exploración de doscientos cincuenta artículos de investigación. Por su parte, Habbershon y Williams (1999) hallaron más de cuarenta y cuatro conceptos distintos sobre la materia. Tal como explica Mandl (2008) citado por Rojo et al (2011) la inexistencia de unicidad en el concepto dificulta el avance en el conocimiento, aunque como señalan Chriman, et al (2005) mencionado por Rojo et al (2011) se hace necesario diferenciar entre un concepto teórico necesario para crear teoría de un concepto operativo preciso a la hora de diferenciar una empresa familiar de otra que no lo es.

A la hora de estudiar estas organizaciones es necesario considerar la evolución que el concepto de empresa familiar ha ido adquiriendo a través del tiempo, desde los inicios formales del estudio de la disciplina remontados a 1985 en la Universidad de Harvard, de la mano del erudito John Davis.

Tal como expresara anteriormente, múltiples autores definen a la empresa familiar en función de diferentes criterios, entre las más contemporáneas puedo citar las siguientes:

Para el autor estadounidense Bork (2013) una empresa familiar es aquella que ha sido fundada por el miembro de una familia y que se espera se transmita a las generaciones sucesivas. Los descendientes del fundador serán propietarios y quienes la controlarán.

Entre los autores argentinos podemos citar a Press (2011) quien sostiene que una empresa familiar es aquella en donde una familia maneja un negocio del cual es propietaria o un negocio propiedad de una familia que a la vez lo gestiona, desprendiéndose así los tres elementos y procesos sociales que definen la empresa familiar: propiedad, negocio y familia. Molina Sandoval (2014) señala el carácter de empresa familiar en función de los siguientes elementos que la distinguen: en primer lugar, la propiedad de la familia sobre la empresa, en segundo lugar, la influencia que la familia ejerce sobre la empresa a nivel cultural, laboral, financiero entre otros, y por último, el deseo de continuidad de la empresa en manos de las futuras generaciones. Doderó (2013) la define como aquella en la que la propiedad y la dirección están en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y existen con la intención de que prolongue en el tiempo.

En Europa, según Rojo et al (2011) la definición aceptada y más evolucionada es la correspondiente al Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) aprobada por dicha institución en mayo del 2008. Se trata de una definición genérica que el Instituto de la Empresa Familiar (España) ha adoptado con pequeñas variantes, a saber: que la familia empresaria pueda ejercer el control accionario de la empresa, ya sea por votos o bien por la posibilidad de tener influencia decisiva sobre aspectos fundamentales que hacen al gobierno corporativo. Otro aspecto en cuestión es tener presencia relevante en los Órganos de Gobierno corporativo de la compañía. Y por último participación directa de un miembro de la familia en la gestión.

En este tópico, armonizo con la especialista mexicana Treviño Rodríguez, (2010) quien sostiene que para que una empresa sea considerada como familiar, debe cumplir con ciertos requisitos:

- En primer lugar, la familia o varias familias deben poseer la mayoría del capital.
- En segundo término, una o todas las familias propietarias estén involucradas en la gestión, organización o administración estratégica.
- Como tercera condición tienen que tener vocación de continuidad.

- En cuarto lugar, que las futuras generaciones deseen continuarla y transmitirla.
- Como quinto término que la familia promueva la transmisión del conocimiento u oficio y que cada generación haga sus aportes en función de sus propias experiencias enmarcadas dentro de los valores y tradiciones familiares.
- Por último, es menester que la familia actúe como guardián o custodio del patrimonio familiar, incluyendo no sólo los bienes cuantificables sino también los cualitativos, tales como la reputación familiar, amistades, valores, responsabilidad social, entre otros.

Conforme a lo expuesto por los diferentes autores, defino a la empresa familiar como “toda organización con fines de lucro, en la cual la mayoría del capital social pertenece a una o más familias empresarias, quienes marcarán el rumbo estratégico y ejercerán su control con una fuerte disposición hacia la continuidad en las siguientes generaciones, plasmándose a través de la trasmisión de los conocimientos técnicos y estratégicos de la actividad; como así también los inherentes a la propia cultura, tradición y valores cuyos orígenes nacen en el seno del clan”. La empresa familiar entendida en estos términos, constituye un mandato tanto para la generación actual como para las futuras cuya misión será propiciar los medios y acciones necesarios para que este patrimonio pueda perdurar, transmitirse y acrecentarse dentro del ámbito familiar, de generación en generación.

## II.1.2 Principales Características.

Este modelo de organización posee particularidades que la distinguen de la empresa tradicional, cuya identificación y estudio son tareas necesarias para abordarlas y gestionarlas acorde a sus necesidades concretas, las cuales alineadas permiten concretar su fin último: la continuidad de la compañía en manos de la familia empresaria.

Los primeros trabajos sobre empresa familiar desde el enfoque sistémico datan de la década de los sesenta y primeros años del setenta, Gersick et al (1997). Estos trabajos se enfocaron preeminentemente en los problemas típicos de las organizaciones familiares tales como nepotismo, rivalidades generacionales y entre hermanos y la falta de profesionalización en la gestión. Tal como expresan los autores los negocios de familia constituyen la forma empresarial predominante de las economías capitalistas del mundo. Desde mi conocimiento esta perspectiva sistémica, continúa siendo la más apta para graficar la problemática de este tipo de organizaciones ya que permite observar los

diferentes agentes que operan, sus intereses e inquietudes, posibles zonas de fricción y conflictos, e ilustra claramente cuáles serán las pretendidas mutaciones según el deseo de cada participante y cómo ello influirá en el resto de las partes y en el todo. Poza (2011) explica que este modelo dinámico y complejo encuentra su integración a través del ajuste recíproco entre los subsistemas, por lo que es de esperar que el sistema familiar tenga fuerte impacto sobre la propiedad y dirección y viceversa.

Según lo expuesto, estoy en condiciones de afirmar que la principal característica de este tipo de organizaciones deriva de la coexistencia de dos sistemas con singularidades propias que se influyen mutuamente, los cuales impactan uno sobre el otro, generando como resultado efectos positivos o negativos, los cuales deberán gestionarse a los fines de optimizar los primeros y minimizar los efectos adversos.

Ward (2006) establece una serie de diferenciaciones características entre la empresa familiar y la no familiar pudiéndose resumir en los siguientes tópicos:

- En la empresa familiar el propietario busca la continuidad. Su meta es conservar los activos y el prestigio de la familia propietaria. La creencia primordial y prioritaria es protegerse de los riesgos. La orientación estratégica es la adaptación. La atención de la gerencia se centra en el mejoramiento incremental continuo. El interés está centrado en los clientes y los empleados. La empresa se ve como un bien de la familia y como institución social.
- En la empresa no familiar el propósito es maximizar los resultados a corto y mediano plazo. Su meta es satisfacer las necesidades de los accionistas. La creencia radica en que a mayor riesgo se obtiene mayor rendimiento. La orientación estratégica es el crecimiento constante. El centro de atención de la gerencia es la innovación. El foco de interés está centrado en los accionistas y la gerencia profesional. La empresa es vista como un activo usufructuario, vendible y transformable.

Puedo resumir que para Ward la principal diferenciación entre una empresa familiar de aquélla que no lo es, radica en la postura respecto a la prolongación del negocio en el tiempo y la orientación de los resultados.

Según Gallo y Amat (2003) las empresas familiares y las no familiares tienen mucho en común. La principal diferencia se encuentra la vocación de continuidad propia de las empresas que están en manos de una familia, de acuerdo con objetivos propios de este tipo de empresas:

- Propiciar el desarrollo personal de los hijos.
- Mantener en el tiempo la herencia y el legado familiar.
- Conservar la unidad familiar y fortalecer los lazos entre los miembros del grupo, a través del trabajo en común.
- Asegurar la economía familiar a través del tiempo creando riqueza.
- Asegurar al fundador un futuro económico tras la posibilidad de su retirada.

Por su parte las generaciones venideras expresan como motivos de incorporación a la organización familiar aspectos que responden a atribuciones emotivas, utilitarias o profesionales, tales como:

- La ilusión de continuar la obra de sus progenitores.
- Cumplir con una deuda moral con las generaciones pasadas.
- Realizar una carrera profesional más interesante dentro de la organización familiar.
- Trabajar con personas allegadas, con las que hay un vínculo emocional muy fuerte.
- Luchar por el patrimonio familiar.
- Desempeñarse dentro de un ámbito de flexibilidad, independencia, mayor seguridad, remuneración adecuada, etcétera.

A lo largo de la literatura investigada puedo afirmar como la principal característica común de este tipo de empresas la vocación de continuidad generacional.

Entre algunas de los primordiales desafíos que presentan, según diversos estudiosos en la materia, destaco las siguientes:

Baja esperanza de vida. El reconocido autor Ward (1994) citado por Martínez Echezárraga (2010) realizó un estudio en empresas familiares de Estados Unidos, cuyo resultado arrojó que sólo el trece por ciento de este tipo de organizaciones sobrevivía a una tercera generación.

La literata Rodríguez Treviño (2010) destaca la desaparición de empresas familiares por diversas causas; entre ellas menciona:

- Riñas entre los miembros del grupo familiar.
- Falta de rumbos claros.
- No tener ideas precisas acerca de lo que se desea.
- Falta de conocimiento acerca de las medidas a adoptar.
- Inexistente o inadecuada planificación.

Por otra parte, el autor Leach (1993) realiza un interesante análisis basándose en la perspectiva sistémica de la empresa familiar haciendo alusión a la co-existencia de dos sistemas familia-empresa de bases aparentemente contradictorias. Mientras la primera es

de base emocional, y responde a una conducta subconsciente, introvertida y minimiza el cambio, la otra es de base laboral, responde a una conducta consciente, es extravertida y aprovecha los cambios. De esta manera la superposición de ambos sistemas genera una zona de fricción y conflicto constante. Dicho autor sostiene que el real desafío se encuentra en encontrar el equilibrio entre los intereses encontrados entre estos dos sistemas empresa-familia: por un lado, el interés empresarial, sustentado en el cumplimiento de tareas que se construyen sobre la base de relaciones contractuales, con orientación hacia el mundo exterior produciendo bienes y servicios para el mercado; ponderando la rentabilidad, tomando riesgos y compitiendo. Por otro lado, la plataforma familiar, básicamente emocional que prioriza los lazos afectivos, la armonía, la unión, la comprensión y la cohesión entre sus miembros. Cabe reparar que los recursos de distinta índole se encontraran claramente influenciados por ambos sistemas.

Entre tanto Dodero (2013) sostiene que hay una gran diversidad de variables que afectan al éxito de las empresas familiares. Entre las principales destaca: el tamaño y la estructura de la familia, los valores familiares, la filosofía de la familia sobre sus empresas, la manera en que se toman las decisiones, las competencias profesionales de quienes dirigen, la dinámica familiar y su impacto frente a la empresa, los objetivos e intereses propios de las profesiones que pertenecen a los diferentes miembros del grupo familiar, la personalidad de los directivos, la capacidad para trabajar en equipo, y por último, la sucesión de la dirección. Dodero (2014) agrega que, en su experiencia en Latinoamérica, como consecuencia de reiteradas crisis económicas, las empresas ante la posibilidad de situaciones adversas en los negocios buscan retirarse, cerrar o vender como mejor alternativa de resguardarse ante la eventualidad de crisis. Entre tanto las empresas familiares son garantía de estabilidad en la región o sociedad donde han sido fundadas. La principal razón es que es el propio fundador quien pone en riesgo su capital, tiempo y sacrificio a la vez del fuerte sentido de pertenencia que generan quienes trabajan en ella, sean o no familiares, quienes se suman a la lucha de sus dueños por la fuente de empleo y la continuidad de la empresa. De esta manera el fundador a través de la misión y la visión materializa su sueño que lo trasmite a través del esfuerzo y pasión por el trabajo. Con el transcurrir de los años logra el crecimiento y resultados económicos y su quimera se transforma en traspasarlo a sus descendientes.

Para Hughes Jr. (2005) la riqueza familiar no se auto perpetua. Explica que, sin una planificación y administración cuidadosa, el capital conseguido con tanto esfuerzo se disipa en una o a lo sumo dos generaciones.

Después desarrollar su teoría, concluye en que la preservación es posible, acorde al gobierno y los valores que se expresen la diferenciación de la familia.

Gallo y Amat, (2003) describen seis trampas de la empresa familiar producto de la superposición sistémica, y como consecuencia de ello se encuentra una estrecha relación emocional entre propietarios, un fuerte vínculo entre propiedad y gestión, y una elevada influencia en las decisiones entre directivos familiares que además poseen propiedad. Ante esta realidad de coexistencia empresa familia, los autores detallan seis aspectos o “trampas” que repercuten elevando la tasa de mortandad de estas instituciones:

- No distinguir la seguridad de ser algún día propietario con la realidad de tener capacidad para asumir las responsabilidades directivas.
- Aplicar reglas en la empresa que son sólo válidas para la familia.
- No seguir los modos adecuados para la consecución de los fines inherentes a los propietarios, los directivos y quienes realizan el trabajo operativo.
- Retrasar los procesos sucesorios. Ya sea que no se realice a tiempo, no se respeten las formas adecuadas o bien no ocupándose o preocupándose por las siguientes generaciones, al igual que trabajar en el futuro de los predecesores.
- Confundir gobierno con dirección, sin considerar las diferencias entre la tipología de decisiones, el órgano que debe tomarlas y los procesos adecuados en cada caso.
- Pensar que por las cualidades personales se está exento de caer en alguna de las cinco trampas anteriores.

La psicóloga Puig (2007) argumenta que las empresas de familia, con sus ventajas y desventajas deben hacer frente a las organizaciones de propiedad compartida. Entre las ventajas destaca una cultura sólida, rapidez en el proceso de toma de decisiones, fuerte compromiso, planificación estratégica a largo plazo, amplio conocimiento del mercado debido a una implantación más antigua. Como contrapartida, enfatiza entre las desventajas las dificultades para obtener financiación, la alta dependencia del líder, los problemas y conflictos generacionales, y la sucesión.

Sin embargo, destaca la autora que además de la propiedad la principal diferencia radica en que la empresa familiar posee un alto componente emocional en donde se reproduce la historia de los conflictos familiares recreándose las consecuencias de esos conflictos. Resurgen viejas disputas, se ponen de manifiesto las posturas con respecto a quiénes son bien avenidos de quienes no, el clan se reorganiza y tipifica de acuerdo a las problemáticas, etcétera. En definitiva, la empresa actúa como amplificadora de cuestiones familiares que en ocasiones no han salido a la luz en el lugar adecuado, el seno familiar.

Considera también que, ante determinadas decisiones, como por ejemplo un despido, aparecen sentimientos de culpa que en otro tipo de empresas no se da. Este tipo de organizaciones funcionan por disociación entre afectos y negocio, alternando entre disgregaciones operativas de amor y odio.

Otro tema que destaca la psicóloga es el referido al liderazgo. Ante su ausencia los miembros suelen reclamar una estructura piramidal, ya que no ven futuro al trabajo cooperativo o como asamblea. Sin embargo, quien ejerce la autoridad suele rechazar estas peticiones, argumentando que es mejor no implementar cambios, ya que de esa manera la empresa funciona correctamente.

Por último, expresa que la característica más representativa de la empresa familiar es la sucesión. Sin ella, la empresa familiar no existiría, ya que lo que se espera es el negocio en manos de la familia. En ningún otro tipo de institución el propietario, gerente o director es sucedido por un hijo o un familiar, salvo en casos de monarquías, nepotismo, totalitarismo.

La empresa familiar presenta desafíos que le son particulares y que derivan de la coexistencia del binomio empresa familia. En el siguiente cuadro resumo los principales retos recogidos de los distintos autores consulados<sup>1</sup>

<b>Principales retos de la empresa familiar</b>	<b>Autor</b>
El traspaso generacional, la sucesión.	Ward (1994)
Falta de planificación y desconocimiento de las medidas a tomar. Conflictos entre los miembros de la familia.	Rodríguez Treviño (2010)
Existencia de intereses contrapuestos: uno de base emocional y otro laboral generando zonas de fricción	Leach (1993)
Gran diversidad de Variables: tamaño, estructura familiar, valores, competencias profesionales, dinámica familiar, etcétera.	Dodero (2013)
Necesidad de planificación y cuidadosa administración.	Huges Jr. (2005)
Caer en las trampas de la Empresa familiar: (seis) 1) No distinguir propiedad de gestión. 2) No diferenciar reglas familiares de empresariales.	Gallo y Amat (2003)

<sup>1</sup> Elaboración propia

3) Seguir el modo adecuado inherente a obtener el fin lo operativo de lo estratégico. 4) Retrasar la sucesión. 5) Confundir Gobierno de Gestión. 6) Por cualidad personal creer que no voy a caer en las anteriores.	
Alta dependencia del líder. Recreación de conflictos familiares en la empresa.	Puig (2007)

La continuidad de la empresa familiar es el objetivo preponderante en este tipo de organizaciones. Para que este fin sea posible es necesario que la empresa y su clan puedan sortear retos y desafíos que le son propios, que deben ser reglados y gestionados para lograr la perdurabilidad.

### II.1.3 Tipologías de Empresas Familiares

Con el objeto de realizar una investigación sobre las empresas familiares, considero necesario agruparlas según las características que son afines. A las empresas tradicionales se las suele congregarse, por ejemplo, según su tamaño: pequeñas, medianas y grandes organizaciones. Otras clasificaciones incluyen la categoría de micro empresas o micro emprendimientos; en tanto que otras categorizaciones generalmente aceptadas para su estudio, están basadas según el sector u actividad. En la empresa familiar nos encontramos con una singularidad adicional que deriva de la cantidad de variables existentes en cada uno de los subsistemas que la conforman. Esta característica complejiza el estudio de las empresas de familia que deben ser contempladas a los fines de cumplir con los objetivos propuestos.

En el marco de mi investigación he profundizado las distintas tipologías que los principales autores destacan.

Gallo (2009) argumenta que a medida que se avanza en el estudio de estas empresas no es posible encuadrarlas a todas en el mismo modelo, por lo que tal autor ha hecho una recopilación de los más representativos facilitando su estudio. Esto contribuye a explicar por qué determinadas afirmaciones o conclusiones son válidas para ciertas compañías familiares y para otras no.

Los modelos que desarrolla son:

- El modelo de los tres círculos de Tagiuri y otros, que intenta describir la situación actual y futura de la empresa familiar.
- Modelo de la empresa no familiar de Neubauer y otros, sostiene que es especialmente válido en las empresas de gran tamaño cuando los propietarios no son personas físicas sino “empresas de gobierno familiar”. En esa situación los autores han encontrado posibles 15 roles diferentes.
- El modelo de fundador a consorcio de primos de Ward, si bien pareciera gozar de mucha simplicidad es indiscutible la diferencia de la problemática en cada estadio.
- Matriz tamaño de la familia, de Perkins. Este modelo clasifica a las empresas de familia en cuatro grupos conforme el tamaño de la empresa y de la familia propietaria.
- Modelo de las relaciones de trabajo de Gallo; distingue cuatro tipos de empresa familiar tomando como base las responsabilidades que los miembros del clan desempeñan o pueden llegar a desempeñar con el paso del tiempo.
- Matriz aportación de la familia profesionalización de los sistemas de Dyer, toma como referencia la teoría de la agencia y la de los recursos básicos. Siguiendo la primera teoría la principal diferencia que encuentra entre las familiares y las no familiares es el ejercicio del poder, mientras que enfocando en los recursos las empresas familiares poseen recursos que les son propios únicos y conforman el capital social de la familia
- Matriz tamaño de la empresa nivel de diversificación de Gallo, este modelo tiene en consideración el tamaño de la empresa y el grado de diversificación.
- Modelo de los caminos en el desarrollo Gallo, supone una evolución conjunta y unida entre la empresa y la familia.

En tanto, dentro de la literatura Gimeno, et al (2009) definen seis modelos diferentes de empresas familiares atendiendo a las variables de nivel de complejidad de la familia y al grado de desarrollo de su estructura, dando lugar a: Modelo Capitán, Emperador, Equipo Familiar, Familia Profesional, Corporación y Grupo de Inversión familiar.

- Modelo Capitán: Dentro de este modelo se encuentran las pymes, comprende desde microempresas a medianas. El término medio de vida es de 28 años y declina después de los veinte años, llegando a una presencia marginal pasados los cuarenta. La complejidad familiar es muy baja, promediando unos 2,6 accionistas de media, es decir, probablemente el fundador y un par de miembros de la familia. Por lo general son empresas creadas por un fundador que duran mientras él goce de vitalidad para llevarlas adelante. El nombre de capitán se debe a que se trata de una sola persona a cargo de una unidad relativamente simple.

- Modelo Emperador: El nivel de complejidad de la familia como de la empresa es elevado. El promedio de edad es de 41 años, lo que implica que es liderada por su fundador o una siguiente generación relativamente joven. Conviven en la organización dos generaciones aunque el poder se concentra en una sola persona que lidera la empresa y la familia. El nombre de emperador se debe a que ejerce poder sobre un sistema más amplio y complejo. La curva de crecimiento se caracteriza por iniciarse baja, alcanzar un rápido crecimiento hasta los 40 años de vida para luego declinar bruscamente, lo que se traduce en un gran éxito en una primera generación para declinar con la segunda al mismo ritmo que creció en la primera.
- Modelo Equipo Familiar: En este tipo de empresa familiar el nivel de complejidad de la familia es superior al de la empresa. El número medio de accionistas es de 6,5. Es de esperar que a futuro, con las nuevas generaciones, el número de accionistas promedio siga aumentando (9,5 de media estiman los autores) por lo que es posible que el modelo entre en riesgo. Una medida posible es incrementar la estructura, claro está, que requiere de recursos quizás inexistentes.
- Para no entrar en riesgo este modelo tiene dos alternativas posibles: reducir la complejidad familiar disminuyendo la cantidad de accionistas o bien inducir al crecimiento para tener capacidad de desarrollar más estructura. La curva del ciclo de vida muestra una tendencia decreciente durante los primeros treinta años, para luego entrar en una fase de estabilidad y cierto crecimiento al final.
- Modelo Familiar Profesional: en este caso estamos ante la presencia de una elevada complejidad empresarial en relación a la complejidad familiar. El crecimiento y desarrollo encuentran sus razones en una estructura de empresa familiar bien desarrollada. Denota una familia implicada en la gestión. Si bien cuentan con un índice de familiares importantes en la gestión (3,0 de media) su comportamiento es muy profesional. No es frecuente encontrar este tipo de modelos en la etapa fundacional.
- En cuanto al ciclo de vida crece lentamente los primeros 10 años, para pasar por un período de estabilidad y luego declinar durante 40 años.
- Modelo Corporación; este modelo responde a una empresa de elevada complejidad familiar y empresarial. Posee una alta media en su antigüedad, (61 años promedio). En estos modelos suele encontrarse que la familia se inclinó más hacia el rol de propietario que de gestor de la organización. La circunstancia de que haya familiares en la alta dirección es excepcional. El paso de una dirección familiar a una no familiar

en este modelo es relativamente simple. Su ciclo de vida tiene una tendencia creciente sostenida. El paso del tiempo hace que éste sea el modelo predominante, ya sea porque los otros modelos mutan hacia este o bien porque si no evolucionan en este sentido tienden a desaparecer.

- Modelo Grupo de Inversión Familiar: este tipo de organizaciones familiares se da en los casos que existen excedentes financieros, ya sea por venta de la empresa familiar, la existencia de patrimonios de generaciones anteriores o bien superávit en los resultados del negocio familiar. Esto lleva a mantener la familia con inversiones conjuntas. Los autores no han encontrado modelos suficientes para cuantificar por lo que su investigación al respecto fue cualitativa. Este modelo es propio de las compañías inversoras.

A los descriptos Molina (2012) le adiciona:

- El Modelo evolutivo tridimensional de Gersick et al. el cual ofrece una visión del proceso de crecimiento de la empresa familiar. Muestra la evolución y la interrelación de las variables familia, empresa y propiedad.
- Modelo de los cinco círculos de Amat, quien toma el modelo de los tres círculos y le adiciona dos aspectos más: la gestión de la empresa (dimensión organizativa, perspectivas estratégicas, competitividad) y la sucesión que afecta en forma directa las otras áreas.
- Modelo de Poder en la Empresa Familiar de Vilanova: para el autor la interrelación entre ambos sistemas se realiza a cuatro niveles: el ideológico, el político, el económico y de continuidad, estos definirán las características de la empresa familiar.
- El modelo de los cuatro pilares fundamentales de la empresa familiar de Pérez Molina: intenta exponer la interrelación que se presenta en la empresa familiar basándose en cuatro pilares básicos de influencia que determinan el ciclo de vida del negocio familiar: la familia, la propiedad, la dirección y la sucesión.

Las diversas y variadas maneras que han encontrado los autores para tipificar estas organizaciones, es una muestra de las distintas dimensiones y complejidades que puede adquirir el estudio de esta clase de empresas. La complejidad que ostenta la empresa familiar, pone de manifiesto la importancia de identificar las múltiples variables intervinientes en el objeto de estudio.

#### II.1.4 Dinámicas y comportamientos característicos.

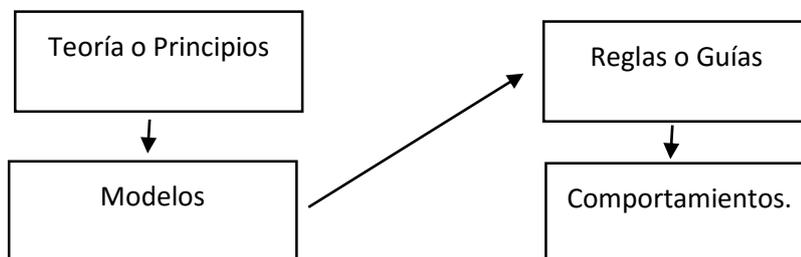
En el marco de mi investigación es necesario comprender las relaciones, dinámicas y comportamientos de los diversos agentes que participan del sistema. Cada una de las variables intervinientes tendrán distinto impacto e influencia en los subsistemas familia y empresa o bien en su conjunto en general.

Para Cleri (2012) la empresa es una institución de gran trascendencia para la sociedad, por lo que se hace necesaria una minuciosa observación para poder comprenderla. Considera que esta mirada ha sido coincidente con los paradigmas de la época, siendo paralela a los supuestos del modelo mecanicista de la economía occidental que reproducían la física de Newton. Es por ello que para comprender lo que sucede debe superarse el modelo de Newton, Descartes y Galileo adoptando una visión más evolucionista, compleja y adaptativa. Considera que a pesar de que la información sobre empresas es copiosa, los problemas relacionados a la gestión siguen incrementándose. La mirada lineal, las habilidades directivas y los conocimientos técnicos clásicos no son suficientes para comprender la vertiginosidad de los cambios y los imprevistos en escenarios tan complejos como los actuales. Para el autor hay indicios de respuesta desde el intelecto a la búsqueda de una nueva mirada dando origen a nuevas escuelas. La teoría del Caos da cuenta de ello, enseñándonos que el concepto de linealidad usado en muchas ciencias es inexistente; por el contrario la vida se conforma de una serie de hechos y encuentros totalmente impredecibles, por lo que en la complejidad los actos no son fácilmente previsibles.

Según Cleri, el pensamiento sistémico ha servido para dar respuesta a realidades complejas. Las cuestiones simples puede observárselas de manera simple, mientras que las complejas, conformadas por numerosas variables, debe abordárselas desde una mirada compleja. El paradigma mecanicista aborda los hechos separados, estáticos fuera de contexto mientras que el pensamiento sistémico observa la multiplicidad de relaciones posibles, sus fuerzas, factores que los alimentan y potencian como así también los que los anulan y enfrentan. El autor señala a Peter Senge como el responsable de la aplicación de la teoría de los sistemas a la empresa.

Según Senge (2012) hemos aprendido a ver la realidad con una visión simplista fragmentando el problema en partes pequeñas sin tener en cuenta el todo que lo contiene. Propone un pensamiento sistémico que permita tener una visión completa y acabada del todo, incluyendo el entorno donde está inmersa la organización.

Cleri (2012) sostiene que la complejidad deriva tanto de la cantidad de variables como de su dinámica, esto explica por qué las relaciones causa-efecto son sutiles pero no obvias a largo plazo. Extracta su postura el siguiente cuadro<sup>2</sup> :



De la teoría o principios sobre los cuales se asienta la empresa, devienen una serie de interrelaciones de las cuales surgen reglas que generan comportamientos, usos y costumbres. Los principios son abstracciones que no generan información numérica, pero explican por qué la empresa se lleva de esa manera y no de otra. De esta abstracción se forma el modelo que establece las reglas operativas, dando lugar a mejores prácticas que contribuyen a su buen funcionamiento y normalizan la operatoria. En tanto el comportamiento responde a lo que las personas hacen para cumplir con su labor. El comportamiento responde a lo que las personas hacen para cumplir con su labor ya que actúa como elemento de retroalimentación que toma información de la práctica y reforma el modelo. Para el autor, un modelo funciona cuando es reformado constantemente, de manera dinámica.

Las empresas familiares según Leach (1999) poseen un doble desafío: No sólo deberán tomar las decisiones adecuadas en lo que respecta a los problemas relacionados con su giro comercial sino también deberán ser capaces de evaluar las dinámicas que rigen las conductas y comportamientos de su fundador, la familia y la empresa. Se necesitará desarrollar habilidades especiales que permitan identificar y superar esas dificultades, adoptando estrategias válidas que posibiliten el crecimiento de la compañía a la par de facilitar la transferencia del poder y el control.

El estudio de las empresas familiares como sistema Gersick et al (1997) nace entre las décadas del 1960 y 1970 con una serie de artículos independientes cuyo eje eran determinados problemas de comportamientos característicos y comunes a la empresa familiar, tales como el nepotismo, la rivalidad entre generaciones y hermanos, gerentes no profesionales, etcétera.

---

<sup>2</sup> Hill Charles, Gareth Jones Administración estratégica, un enfoque integrado 1996 Colombia

El modelo conceptual presupone dos subsistemas interconexos: la familia y el negocio, en los cuales cada uno tiene sus propias normas, reglas, valores, organización y estructuras. La problemática se plantea porque son los mismos individuos quienes han de cumplir obligaciones en los dos espacios. Por un lado, la empresa debe gestionarse acorde a las prácticas y principios del *management*, por el otro costado, deben considerarse los intereses, necesidades e ingresos de la familia.

Tal como expresa Treviño Rodríguez (2010) lo que distingue a una empresa familiar de otra que no lo es, radica en el involucramiento de la familia en el negocio: operación, gestión, toma de decisiones, control. Cuando los miembros de la familia se involucran en la empresa es cuando las dinámicas sociales de un contexto se ven manifestadas en el otro. Así lo que suceda en uno de los componentes del binomio afectará el resultado de la ecuación empresa familiar. La autora explica que cuando los mismos individuos interactúan en dos contextos sociales distintos lo que acontece en uno influirá en los comportamientos y actitudes que las mismas personas tienen en el otro. En este sentido estamos hablando de interacciones que están conectadas, esto significa que cada uno de los elementos del sistema está directa o indirectamente relacionado no pudiéndose analizar o evaluar sus partes por separado. En ocasiones, a pesar de que cada una de las partes alcance su mejor desempeño esto no garantizará que el sistema en su conjunto logre los objetivos, por lo que puede ser necesario que una de las partes sacrifique ganancia para que el sistema en su totalidad alcance su mayor potencial.

Los autores Claver Cortés et al (2015) abordan la temática teniendo en consideración la teoría de la complejidad, que la empresa familiar presenta un grado mayor al de la no familiar. Acorde a esta teoría, los sistemas complejos están mejor provistos de recursos para adaptarse a un entorno complejo, cambiante, con alto nivel de incertidumbre. Ello es posible a través de la dinámica intrínseca del binomio empresa-familia que les permite auto-organizarse, adaptarse y aprender. Desde el punto de vista de la teoría de los recursos y capacidades, señalan los escritores, estas organizaciones están dotadas de intangibles específicos, que derivan de la confluencia de ambos sistemas generando capacidades propias, inimitables, de propiedad de la familia empresaria.

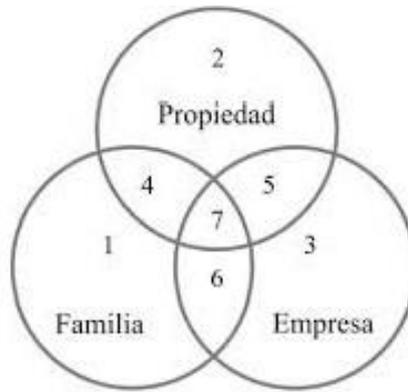
Estos aspectos reflejan una ventaja competitiva inigualable en las empresas familiares, ya que son capaces de crear condiciones favorables que generan innovaciones en los diversos aspectos de la empresa, permitiendo lograr, consecuentemente, una mayor adaptabilidad al entorno e incrementar el potencial para afrontar la complejidad del medio.

A modo de breve síntesis coincido con Senge en que existe una tendencia a realizar visiones simplificadas y fragmentadas de la realidad que nos llevan a reduccionismos. Por tal razón, adopto la propuesta de tomar el todo en su conjunto para poder resolver el problema de manera integral, ya que cualquier modificación en una parte del sistema necesariamente influirá en el resto. Tal como expresa Cleri la única manera de resolver los problemas complejos, pareciera ser el pensamiento sistémico, el cual permite dar una adecuada respuesta a realidades complejas que cuentan con una gran cantidad de variables. Sin lugar a dudas, la empresa familiar es un sistema complejo y debe ser abordado como tal. No obstante, como enuncia Cortes, ante escenarios inciertos y versátiles como los actuales, estas organizaciones son las que están en mejores condiciones de afrontarlos ya que poseen una diversidad de recursos que les posibilita afrontar exitosamente entornos complejos. De acuerdo a lo expuesto considero que el mayor desafío que se le presentan a las empresas familiares es estudiar el binomio en su conjunto, analizando cómo cada una de las partes repercute en el resto desde una observación integral de las relaciones e influencias en cada uno de los subconjuntos y el conjunto en general. Brindar soluciones sobre alguna de las partes, sería caer en simplificaciones probablemente no válidas a la hora de velar por la continuidad, es por ello que la existencia de un instrumento que contemple la gestión de todas las relaciones puede propiciar la prolongación de la empresa familiar y consecuentemente la salud empresarial y familiar de sus partes.

#### II.1.5 Problemáticas de la Empresa Familiar: Roles, funciones y conflictos.

Por las características propias de los subsistemas que lo componen, una misma persona puede ocupar más de un rol dentro del binomio. Según dónde se encuentre, sus intereses e inquietudes podrán ser diferentes, es por ello que identificarlos permitirá orientar un marco en donde poder plantear los diferentes escenarios.

A mediados de la década de 1980, a raíz de una investigación en Harvard, Taguiri y Davis elaboran el modelo de los tres círculos. De acuerdo con este modelo, una descripción más exacta de este tipo de organizaciones debe considerar tres subsistemas independientes pero superpuestos: la propiedad, la familia y la empresa.



<sup>3</sup>Modelo de los tres círculos de la empresa familiar- Taiguri – Davis Harvard 1980

En este tipo de empresas, cualquier individuo puede ser colocado en uno de los siete roles que se conforman al superponerse los círculos de los subsistemas.

Como se desprende del diagrama están aquéllos quienes tienen un solo vínculo con la empresa, como lo son los 1 (miembros de la familia), los 2 (aquéllos que poseen acciones o porción del capital) y los 3 (quienes son empleados externos a la familia). En tanto, quienes ocupan las posiciones 4,5, y 6 corresponden a individuos que tienen más de un nexo con la empresa. Así los 4 son quienes poseen propiedad y a su vez son miembros de la familia. Los 5 trabajan en la empresa a la par de ser propietarios, en tanto los 6 trabajan en la empresa y a su vez son miembros de la familia empresaria.

Por último, el 7, que se halla dentro de los tres círculos, se corresponde a aquella persona propietaria, miembro de la familia y que trabaja en la empresa.

Este modelo muestra las diferentes maneras de vincularse con la organización. Es una herramienta muy útil a los fines de estudiar la dinámica de la empresa familiar y su comportamiento actual y posibilidades futuras.

Algunos ejemplos que plantean los autores en su obra *Generation to generation*, Gersick et al (1997) son las luchas familiares por las políticas de dividendos, la planeación de la sucesión, la incorporación de las nuevas generaciones, las retribuciones, cómo serán las promociones, etcétera.

Trevinyo Rodríguez (2010) sostiene que todas las condiciones y complejidades que se suscitan en la familia, de alguna manera están integradas en el sistema. Todos los integrantes del sistema familiar tienen derecho de pertenencia. Según cómo se fomenten los lazos familiares, más fuertes o más débiles, habrá mayor cohesión o individualidad.

---

<sup>3</sup>Generation to generation Gersick K. Davis J. México (1997) Editorial Mc GrawHill de Management.

Para la autora dos cuestiones fundamentales que impactarán en la dinámica son el tiempo y el espacio, es decir, cuándo nacen los hijos y el orden de nacimiento. Estos son aspectos importantes a considerar a la hora de analizar los perfiles de comportamiento y actitudes. Explica que a mayor tiempo de pertenencia, más beneficios, tal es el caso de los hijos primogénitos. Es por ello que el orden de nacimiento marca de alguna manera la dimensión de pertenencia al sistema familiar. Otro punto a considerar es el matrimonio y las separaciones, para Treviño Rodríguez los hijos del primer matrimonio tienen predominio sobre los del segundo.

Asimismo cada individuo tendrá su propio sistema “personal” de autorregulación que convivirá con el familiar, sin que esto implique una predestinación.

Todo este entramado de posibilidades de roles, vínculos, comportamientos y actitudes generan la probabilidad de conflictos que impactarán en la organización familiar poniendo en riesgo su equilibrio y en casos más extremos su supervivencia.

Acorde al modelo de los tres círculos, la diversidad de posturas e intereses en cada uno de los roles pueden tomar diferentes formas. Es factible pensar también que en cada uno de los siete subconjuntos hay una gran variedad de posibilidades, razón por la cual cada una de ellas deberá ser tomada en cuenta a la hora de plantear los diferentes escenarios en la empresa familiar.

#### II.1.6 Principales Desafíos de la Empresa Familiar. Cultura, valores y *familiness*.

A la hora de estudiar la continuidad de la empresa familiar y los factores que influyen en ella, considero vital incluir la cultura, los valores y los intangibles propios de la familia empresaria. Al respecto he investigado las principales posturas de diversos expertos frente a estos tópicos.

Uno de los principales retos que debe afrontar la empresa familiar es el crecimiento y las buenas prácticas Ward (1994). Según el autor las empresas familiares fracasan de manera lenta pero segura como consecuencia de la inacción de sus propietarios gestores. Los responsables de estas firmas no son capaces de tomar a tiempo las decisiones necesarias que aseguren la vitalidad del negocio en momentos cambiantes y complejos como los actuales. No obstante sostiene que esta situación es reversible si se aplican ciertos pasos que posibilitan su crecimiento.

Ward menciona seis causas que preocupan a los empresarios familiares en torno a esta temática, expresadas en el siguiente orden: en primer lugar la madurez de la organización, en segundo lugar la limitación del capital, en tercer orden la falta de sucesores, en cuarto

puesto la inflexibilidad del emprendedor, en quinto los conflictos entre hermanos y por último las metas y valores dispares. Las cuatro primeras son netamente organizacionales mientras que las dos últimas están vinculadas a la familia.

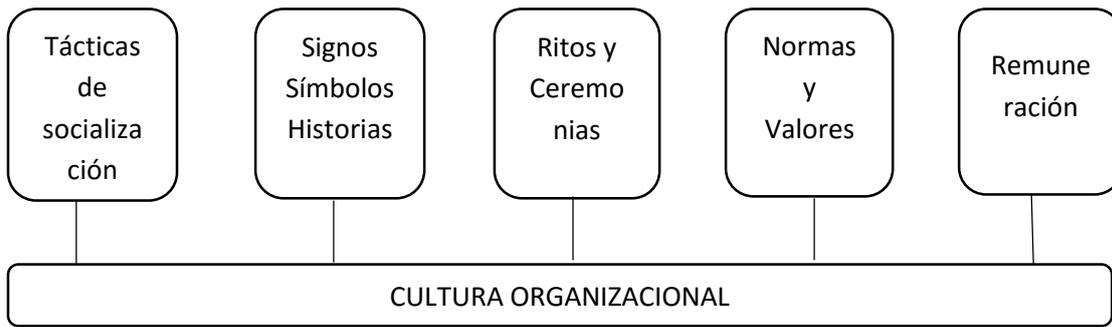
No obstante, el autor afirma que luego de indagar a las familias empresarias sobre cuáles son las principales amenazas que deben enfrentar las empresas familiares de terceros para sobrevivir y crecer argumenta que los tópicos más relevantes son la falta de objetivos comunes y los conflictos familiares.

Los resultados a los que ha arribado son muy diferentes cuando los propietarios tienen la mirada puesta en su empresa familiar a la de un tercero. Su estudio concluye en que buenos líderes familiares son aquéllos que dedican sus mayores esfuerzos a nutrir y reforzar la armonía, confianza, satisfacción y metas comunes entre los miembros de la familia.

En este contexto la cultura adquiere un rol predominante. Johnson et al (2004) definen la cultura como aquellas creencias y supuestos básicos arraigados y compartidos por los miembros de una organización que operan de manera inconsciente y se definen de una manera simple de la visión de la empresa y el entorno. Koontzy et al (1998) explican la cultura como el patrón de conducta, valores y creencias que comparten los sujetos de una organización. Agregan que se lo puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa dentro del contexto de la compañía. Esto implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta a lo largo del tiempo, lo que explica la estabilidad de la cultura en las empresas y la dificultad para cambiarla.

Hill et al (1996) definen la cultura organizacional como la agrupación de normas, estándares y valores compartidos por los miembros de una compañía que afectan la manera en cómo se desarrollarán los negocios. El valor de la cultura para una empresa radica en su capacidad para especificar normas y valores que rijan no sólo el comportamiento de quienes trabajan en ella sino que también resuelvan el problema de agencia. Estos autores sostienen que el fundador es quien sienta las primeras bases de la cultura, ya que es él quien imprime sus valores y estilo administrativo a la organización. Con el tiempo el tipo de liderazgo es transmitido a gerentes, mandos medios y demás empleados y los reclutamientos de personal se hacen teniendo en cuenta si comparten los mismos valores. Así la cultura de la empresa se hace cada vez más fuerte en la medida que sus miembros se hacen más semejantes.

A continuación se ilustra las formas de transmitir la cultura organizacional:



En las empresas familiares, la cultura concibe el carácter de los miembros de la familia transmitiendo valores, costumbres, creencias y tradiciones que se traspasan de generación en generación. No obstante, debe tenerse en consideración que si aquéllas se consideran inamovibles, sobre todo en culturas latinas fuertemente arraigadas como la nuestra, pueden minar el crecimiento del negocio toda vez que no permita adaptarse a los cambios. Esto no significa eliminar la cultura, sino por el contrario capitalizarla y potenciarla. Treviño Rodríguez, (2010).

Gibb Dyer Jr. (1988) a través de un estudio realizado a más de cuarenta empresas familiares arribó a la conclusión que la cultura de la empresa familiar posee un papel preponderante a la hora de determinar si la organización vivirá más allá de la primera generación. Los resultados de su investigación arrojaron que el 80% de las empresas familiares en primera generación tenían un tipo de cultura paternalista, mientras que sólo un 10% presentaba una de tipo participativa y de no interferencia, y sólo una de tipo profesional. Por lo que para que este tipo de compañías logre sobrevivir sus culturas deberán mutar de una paternalista hacia alguna de las otras tres. Pone énfasis en que todos los patrones culturales conllevan particularidades y retos para la alta dirección, y que deben ser capaces de ajustarse a las condiciones necesarias del entorno, la empresa o la familia empresaria. Para el autor son los líderes quienes crean en gran medida los patrones culturales por lo que deben ser ellos los que fomenten los cambios culturales necesarios para que la empresa y la familia crezcan y prosperen, gestionando las oportunidades inherentes a la empresa familiar que propicien la continuidad de la empresa y el bienestar familiar.

Carrasco et al (2012) consideran que la empresa familiar enfrenta el reto de optimizar su funcionamiento y alcanzar la máxima eficiencia organizacional. Las empresas familiares

---

<sup>4</sup>Hill Charles, Gareth Jones Administración estratégica, un enfoque integrado 1996 Colombia

poseen recursos que les son propios, en este sentido adquieren singular importancia en tanto pueden convertirse en una oportunidad.

Los profesores Habbershony Williams (1999) introducen el concepto de *familiness*. Si bien no posee una traducción literal a nuestro idioma, los autores la definen como el conjunto de recursos propios de una organización como resultado de la participación de la familia propietaria. La empresa está conformada por un conjunto de capacidades y recursos específicos que impactan directamente en los resultados. En el caso de la empresa familiar pueden considerarse como recursos únicos y propios a ella, la cultura familiar, la comunicación, la confianza, el espíritu emprendedor que se transmite a través de las generaciones, etcétera. La influencia de estos recursos puede influir de manera positiva o negativa en el negocio, dando lugar a un *familiness* positivo o negativo. El positivo puede constituir una importante fuente de ventaja competitiva, en tanto un *familiness* negativo ocasionado por una inadecuada gestión de estos recursos puede convertirse en un factor muy perjudicial para la organización.

A modo de breve síntesis de lo expuesto, el crecimiento y el futuro de la compañía estarían íntimamente ligados al tiempo que los líderes dedican a formar las nuevas generaciones y la transmisión de las buenas prácticas de gobierno. Los conocimientos, creencias y patrones de conducta están intrínsecamente ligados a la cultura, serán un factor determinante a la hora del traspaso generacional y se encontrarán estrechamente relacionadas a su estabilidad y aversión al cambio. Otro aspecto no menor a contemplar es el capital intangible y su manera de gestionarlo, el cual podrá adquirir formas positivas o negativas. Desde mi visión estos aspectos deben ser considerados en un instrumento que facilite y oriente la gestión efectiva hacia los objetivos deseados de la empresa familiar.

#### II.1.7 La continuidad de la empresa familiar.

Hay diversos estudios sobre los aspectos que los empresarios familiares consideran determinantes a la hora de la continuidad.

Pérez Molina, Gisbert Soler (2012) argumentan que las empresas familiares independientemente de su tamaño y las acciones que realizan son organizaciones cuya propiedad pertenece en su mayoría a una o más familias dotadas de una alta capacidad de esfuerzo, vocación, visión e intuición para llevar adelante un proyecto empresarial cuyo

objetivo es transmitirlo a sus descendientes. Sin embargo sólo una pequeña proporción logra alcanzar dicha meta.

Según la investigación realizada por dichos autores en la comunidad Valenciana a cincuenta empresas familiares de diversos tamaños y sectores, encontraron que las mayores dificultades en torno a la perdurabilidad de estas organizaciones radican en problemas relacionados a:

- los que derivan del funcionamiento del negocio familiar vinculado a la confusión entre el giro empresarial y los intereses familiares.
- los relacionados a la problemática de la sucesión.

Entre los primeros destacan:

- La falta de crecimiento de la empresa familiar acorde al crecimiento de la familia, dando lugar a que el negocio no pueda cubrir todas las necesidades económicas de ésta.
- La desmotivación del personal tanto familiar como externo, en un caso por no poder acceder a toda la información financiera y en el otro por trato preferencial hacia los familiares.
- La inexistencia de normas para la incorporación a la empresa familiar, la formación y preparación previa, responsabilidades, cómo se determina el cargo, etcétera.
- La falta de armonía familiar por conflictos generacionales, entre hermanos, entre parientes políticos, desacuerdos entre padres e hijos, miembros de la familia y externos.
- Canales de información inadecuados, tales como rumores, chismes, manipulación de información, entre otros.
- Problemas derivados de la remuneración y la evaluación de desempeño de los miembros de la familia.

Entre los segundos relatan:

- La incorporación de directivos familiares no siempre es voluntaria sino que obedece a presiones para cumplir con la tradición familiar.
- Insuficiente capacidad directiva del sucesor.
- Inadecuada formación académica y/o laboral del descendiente.
- Desconfianza en la transición.
- Conflictos entre hermanos o primos.

Entre tanto Gallo (2003) describen acerca de las prácticas que han seguido aquellas empresas familiares que han logrado sobrevivir tres o más generaciones, entre las que destacan:

- La organización familiar se ve afectada por las rivalidades y tensiones que derivan de la coexistencia y superposición de roles y funciones, por lo tanto es necesario promover la unidad, el diálogo y el compromiso, delimitando los asuntos relacionados al clan de los de la compañía. A tal fin, expresan la necesidad de explicitarlos en el protocolo acompañado del consejo de familia que gobierne estos temas.
- La propiedad puede verse afectada por las tensiones de los accionistas, sobre todo cuando esta comienza a atomizarse, por lo que es necesario planificar una estructura societaria, fiscal y financiera que permita asegurar el patrimonio familiar en la organización como así también promover la eficacia del consejo de administración.
- A las firmas familiares les cuesta mantener una rentabilidad sostenida a largo plazo, producto de las dificultades que poseen para internacionalizarse, incorporar nuevas tecnologías, renovar productos, pérdida del espíritu emprendedor del fundador, etcétera. Por lo que es imperioso fomentar una mayor conciencia estratégica en torno a estos temas.
- Este tipo de firmas y muy en especial las PYMES son muy personalistas, con escasa profesionalización del personal, limitado desarrollo de su equipo humano como así también de sistemas e instrumentos directivos. Para favorecer la continuidad de la empresa a largo plazo es necesario promover la profesionalización del capital humano, fomentar una cultura orientada al cambio e incrementar el compromiso y motivación del personal.
- Por último, la sucesión. Argumentan que a pesar de que esté planificada, el traspaso significa un clima de mucha tensión, por lo que es necesario promover una gestión anticipativa que favorezca el apoyo de la familia y de la propiedad al proceso de relevo generacional.

Para Le Van (1999) las empresas familiares suelen ser símbolo de éxito, poder, la dinastía familiar, categoriza la familia dentro de la sociedad y el mundo en general. Sin embargo, relata el autor, es en vano planificar el futuro de la empresa familiar si no hay dentro de su seno un interés genuino por continuarla. Las generaciones de mayor edad hacen planes acerca de cómo y cuándo dar a sus hijos lo que estiman ellos desean. En la mayoría de los casos los hijos se ven prácticamente obligados a trabajar en la empresa familiar, se

imparten señales y mensajes específicos aunque no claros tales como “todo esto será tuyo algún día”.

Esto se ve agravado en la segunda, tercera, cuarta generación, en las que la empresa es el eslabón con la dinastía familiar. Los hijos de empresarios familiares suelen contar con un gran abanico de posibilidades dadas sus condiciones económicas como así también su formación y sus alternativas profesionales. En ocasiones, estos jóvenes desean hacer su propio recorrido, no siendo bien aceptada la renuncia a trabajar en la empresa familiar ya que esto implica el rechazo a todo un esfuerzo de sus antepasados. Como contrapartida, señala el autor, que el hijo al que no se le hace tal ofrecimiento de ingresar a la compañía familiar se siente rechazado, desaprobado. Por tales motivos expresa la imperiosa necesidad de abordar esta temática, explicitarse y no dejar este tema liberado a los supuestos.

Gallo (2011) expresa que las afirmaciones acerca de la poca viabilidad que presentan las empresas familiares no siempre están apoyadas en estudios estadísticos y que la realidad demuestra que existen una cantidad considerable de empresas en la sociedad occidental desarrollada que han sabido sobrellevar las dificultades típicas de este tipo de compañías llegando a ser organizaciones multigeneracionales. Para el autor, estas organizaciones han logrado transcurrir un largo recorrido con balance positivo para ellas y la sociedad en la cual están inmersas.

Gallo destaca que del análisis de sus protocolos identifica cinco razones de continuidad:

- La obligación moral de continuar lo que han realizado generaciones anteriores.
- La oportunidad que la empresa familiar posibilita a las generaciones jóvenes en cuanto a su desarrollo personal y profesional.
- La posibilidad de incrementar el patrimonio económico manteniéndose unidos.
- La importancia de mantener el capital familiar y el status social que los miembros de la familia disfrutaban por pertenecer a la empresa.
- La posibilidad que la empresa familiar otorga para colaborar con el bien común de la sociedad.

Según el autor la clave está en el compromiso que permite la energía necesaria para generar unidad. Lograr compromiso, mantenerlo e incrementarlo a través del tiempo es una tarea que requiere esfuerzo prolongado en el tiempo para poder lograr formar a los miembros de la familia en la comprensión del proyecto empresarial y familiar compartido. De lo expuesto se desprende que son diversas las variables que influyen en la continuidad de la empresa familiar, correspondiendo enfatizar que algunas son de mayor peso, tal

como la sucesión de sus miembros, o bien la existencia de conflictos familiares. Sin embargo, no debe soslayarse que existen variables de diversa índole: los que derivan del sistema familiar propiamente dicho, los que devienen de la propia gestión de la organización, como así también los comunes al sistema en su totalidad. Coincido con Gallo cuando sostiene que hay un alto componente del compromiso de la familia empresaria en relación a la posibilidad de prolongación en el tiempo, adhiero a su postura cuando afirma la necesidad de apoyarse en datos estadísticos que avalen estos supuestos.

## **II.2 Organización, Planificación y Profesionalización de la Empresa Familiar.**

*Más importante que hacer rápido es empezar antes.*

*Markus Schwaninger*

### II.2.1 Organización empresarial y crecimiento familiar

La empresa y la familia son instituciones vivas y dinámicas. Con el transcurso del tiempo ambos sistemas van experimentando modificaciones, motivos por los cuales considero que todo equilibrio alcanzado sólo será temporal y requerirá prever acciones oportunas y acertadas para restablecer la armonía deseada.

Carlock R., Ward J (2010) afirman que los miembros de las familias empresarias que comparten los mismos valores, historias, tradiciones, son capaces de mantener una conexión personal con sus empresas a través de una buena comunicación y planificación. Esta circunstancia promueve valores en los campos emocional, financiero y social, lo que puede convertirse en una ventaja estratégica importante a la hora de sostener una empresa económica y socialmente relevante.

Estos autores remarcan los siguientes tópicos como parte de la naturaleza de la empresa familiar,

- Las familias son sistemas complejos que constantemente se enfrentan a cambios continuos y a la renegociación de sus relaciones, debido a las modificaciones operadas en los ciclos vitales y en el entorno económico.
- La comunicación, la planificación y el buen gobierno obran como herramientas específicas para la mejora del funcionamiento familiar y de los resultados de la empresa.
- Es necesario coordinar la empresa y la familia, para potenciar a la primera y preservar la armonía de la segunda.
- Las familias que comparten valores comunes, en particular un compromiso sólido hacia la propiedad de la empresa, poseen ventaja sobre sus competidores.
- La empresa familiar es un sistema dinámico formado por distintas partes interrelacionadas, y se pueden obtener mejoras con cambios de comportamientos en cualesquiera de sus partes.

Los especialistas estiman que, la mayoría de las empresas familiares son capaces de mejorar su funcionamiento si disponen de instrumentos que les puedan abrir nuevas posibilidades.

Para Tagiuri R. Davis J. (1996) la empresa familiar tiene atributos únicos que constituirán fuentes de ventajas o desventajas tanto para la familia propietaria como para sus empleados, sean familiares o no. Dichos atributos serán positivos o negativos tanto para la familia empresaria y la comunidad en la que ella se encuentra como para sus empleados. Consecuentemente, la manera en que aquellos se gestionen es fundamental y por ello reconocerlos se presenta como un genuino reto.

Entre los principales atributos y sus consecuencias enuncian:

- Simultaneidad de roles: un mismo miembro puede asumir hasta tres roles diferentes como consecuencia de la superposición sistémica.

Aspecto Positivo: lealtad hacia la familia y ágil toma de decisiones.

Aspecto Negativo: confusión entre propiedad y negocio. Falta de objetividad.

- Identidad compartida: Los familiares que trabajan juntos poseen un sentido de identidad común, con implicancias tanto hacia adentro como hacia afuera de la compañía.

Aspecto Positivo: importante sentimiento de misión y lealtad.

Aspecto Negativo: sensación de sofocamiento ante el control, lo que puede provocar resentimiento hacia el negocio familiar.

- Historia común: los miembros de la familia comparten una gran cantidad de experiencias, lo que les permite conocer las fortalezas y debilidades del otro.

Aspecto Positivo: es posible potenciar fortalezas y minimizar y complementar debilidades. A través de una base sólida es posible enfrentar la adversidad.

Aspecto Negativo: si se señalan las debilidades puede disminuir la confianza laboral.

- Implicación emocional y confusión: surgen sentimientos simultáneos e intensos en sentidos ambivalentes. Las emociones entre los integrantes del clan suelen salir a la superficie con mayor facilidad.

Aspecto positivo: refuerza la confianza y la lealtad.

Aspecto negativo: la falta de objetividad en la comunicación puede generar complicaciones en la relación laboral y los vínculos.

- Lenguaje privado: desarrollo de un lenguaje común por el que la familia se comunica con mayor eficacia.
- Aspecto positivo: mejora en la comunicación que contribuye a la rapidez en la toma de decisiones.

Aspecto negativo: se pueden generar reacciones adversas que deformen la comunicación.

- Conocimiento mutuo e identidad: amplio conocimiento del otro.

Aspecto positivo: es posible tener acceso al otro y conocer sus estados de ánimo, su condición física, las cuestiones que lo enfadan y las que le agradan.

Aspecto negativo: los involucrados pueden sentirse atrapados.

- Significado de la empresa familiar: según la generación en que se encuentre, la empresa familiar adquiere un significado especial para la familia propietaria. Se convierte en una parte de la familia con sentimientos importantes hacia ella.

Aspecto positivo: si los miembros del clan están unidos se genera un sentido de misión que se traslada al resto de la organización.

Aspecto negativo: puede generar rivalidades.

El desafío será gestionar los atributos ambivalentes de manera de maximizar los positivos y minimizar los negativos.

Trevinyo Rodríguez R. (2010) observa que con el transcurso del tiempo y a medida que las empresas crecen en tamaño, complejidad y patrimonio, se incorporan nuevas generaciones, surgen nuevas maneras de ser y hacer que llegan a diluir el poder en la toma de decisiones. Por todo ello, a medida que la organización y la familia crecen, es imperioso establecer nuevas formas de organizar y gobernar, tanto la empresa como la familia.

Los especialistas coinciden en las bondades y atributos de las empresas familiares en relación al negocio y la familia empresaria. También concuerdan que de no gestionarse adecuadamente, de no planificar y anticiparse a los cambios, pueden volverse en desventajas significativas que desvíen el preciado rumbo hacia la continuidad de la

empresa. Esta necesidad de dirigir las y guiarlas se hace aún mayor en la medida en que el tamaño de la empresa se incrementa, la familia crece y el patrimonio se acrecienta. Según lo expuesto queda al descubierto la necesidad de contribuir a través de herramientas de gestión a ordenar, ajustar, reglar y accionar hacia el restablecimiento del equilibrio entre las variables intervinientes.

## II.2.2 Evolución de la organización y la familia empresaria

Como en la mayoría de los emprendimientos los esfuerzos que se le dedican al nuevo proyecto no tienen límites. Implica sacrificios no sólo de índole laboral sino también económica, de tiempo libre, personal y familiar. En esta clase de emprendimiento esta situación no difiere demasiado del tradicional, puesto que la principal diferencia radica en que la cantidad de involucrados podrían ser mayor, compartiendo un vínculo sanguíneo. Esta sinergia familiar potencia un rápido y próspero crecimiento. Sin embargo, adquirida determinada dimensión, es necesario advertir el momento y definir nuevos rumbos tendientes a la formalización de la gestión tanto empresarial como familiar orientados a la profesionalización.

Quirós (2012) expresa que cuando el empresario comienza a advertir como su producto o servicio es valorado por un desconocido, siente la satisfacción y el orgullo de haberlo creado y es consciente que sin él esa situación no sería posible. Ese sentimiento de ser poseedor de esa capacidad transformadora es tan fuerte que prioriza la empresa por sobre todo de manera tal que el resto de lo que le suceda queda relegado a un segundo plano.

La empresa absorbe tiempo completo, apoderándose de los tiempos personales, familiares y también del patrimonio. Explica el experto que en la etapa emprendedora y de expansión, esto posibilita un rápido desarrollo y crecimiento, sin embargo eso que en un periodo es una ventaja, luego se convierte en una limitación al absorber todo su tiempo sin poder adquirir una correcta dimensión de la actividad profesional. Para el autor es necesaria trascenderla y comprender que además de ella posee, una salud que atender, un cuerpo que ejercitar, una vida propia que incluye familia, amigos, esparcimiento, etcétera. Explica que para pasar a una fase de consolidación inclusive, ya no dependerá del tiempo que le dedique sino de incorporar nueva inteligencia que incluye entre otras cosas poner límites. Para Quirós el costo de no poner límites a tiempo es muy elevado: un precio es la salud, es muy probable que el cuerpo comience a demandar atención. Otro es la familia, en un momento es entendible que las demandas laborales sean significativas, ahora bien,

es necesario en algún punto hacerse la pregunta de hasta cuando seguiremos prohibiéndonos de compartir esos momentos valiosos: la empresa se terminará llevando de a poco nuestra vida.

El experto sostiene que el negocio puede trascender lo fundacional cuando hay un nuevo líder y es posible transmitirlo a las nuevas generaciones. Afirma que la obra puede trascender al creador, pero no puede ser más importante que su vida. Sostiene que cuanto más cuidemos al individuo que somos, seremos mejores empresarios.

En una etapa inicial, el empresario cumple los tres principales roles de cualquier organización:

- El rol de accionista, por el hecho de ser el dueño del capital. Es quien exige rentabilidad por el uso de su inversión. Esto se traduce en dividendos por los resultados obtenidos.
- Otro papel es el de director, es decir definir la estrategia de negocio.
- Por último, el de hacedor, como conductor y ejecutor de la empresa.

Argumenta el autor que, aunque parezca muy fácil de separarlos, en la práctica los roles se manifiestan de manera confusa.

Para Nogales (2012) la familia empresaria nace de la familia doméstica, cuya función básica es la reproducción de la especie humana y la preparación de los hijos durante la infancia y la juventud para que aprendan a enfrentar la vida de manera autónoma volviendo a reproducir el ciclo.

La familia empresaria va más allá de este lapso correspondiente a la generación originaria. Para mantenerse unida a lo largo de las generaciones debe buscar formas de gobernarse y relacionarse.

En contraste con las familias domésticas la familia empresaria seguirá teniendo el carácter de tal, si con la transmisión de la herencia familiar la generación siguiente es capaz de generar el nuevo ciclo de gestión cultural haciendo consciente sus valores, identificándose con ellos, generando habilidades inter relacionales y logrando la gobernanza interna. Para Nogales, solo cuando la familia alcanza la posibilidad de gobernarse a sí misma, puede materializar el deseo de continuidad de la empresa familiar.

#### Diferencias entre la familia doméstica y la familia empresaria <sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Fernando Nogales Lozano Empresas Familiares: la profesionalización de los consejeros de familia Unión Editorial Buenos Aires. Figura adaptada.

FAMILIA DOMESTICA	FAMILIA EMPRESARIA
Rápida fragmentación en cada generación	Continuidad y Unión intergeneracional
Independencia económica de los hijos adultos	Familia empresaria cohesionadora y marco de las relaciones entre sus culturas familiares
La familia nuclear termina al final de cada generación	Proyecto socioeconómico de carácter intergeneracional
Ausencia de profesionalización de las relaciones internas	Necesidad de profesionalización y formalización de las relaciones internas

Para Nogales es esencial que la familia empresaria desarrolle determinadas habilidades en pos a darle continuidad al proyecto familiar, en tal sentido enuncia:

- Habilidades Psicosociales: para educar y transmitir valores.
- Habilidades profesionales: para generar competitividad y beneficios con la empresa.
- Habilidades políticas: para mantener la cohesión entre las distintas culturas familiares y poder gobernarse internamente.

A medida que la empresa familiar y su organización se desarrollan, Gallo (2008), y la propiedad se diluye en la empresa de negocios, se hace imprescindible la disgregación y formalización de dos tipos de decisiones para la correcta dirección estratégica: por un lado, las de gobierno y por otro, las de dirección. Igualmente, es necesaria la separación de los órganos de gobierno y sus correspondientes decisiones. En los inicios, ambas están reunidas en la persona del fundador y propietario. A medida que la empresa crece y la familia evoluciona, esta situación se vuelve peligrosa ya que al concentrarse las decisiones en una sola persona que no comparte el poder de gobierno, existen posibilidades de que pueda equivocarse. Estas decisiones pueden llegar a ser relevantes por la mayor complejidad y el tamaño de la compañía. Distinguir entre gobierno y dirección es una tarea complicada pero no imposible de llevar a cabo. En este tipo de compañías, quien ejerce todo el poder en solitario puede encontrar genuinas dificultades al respecto.

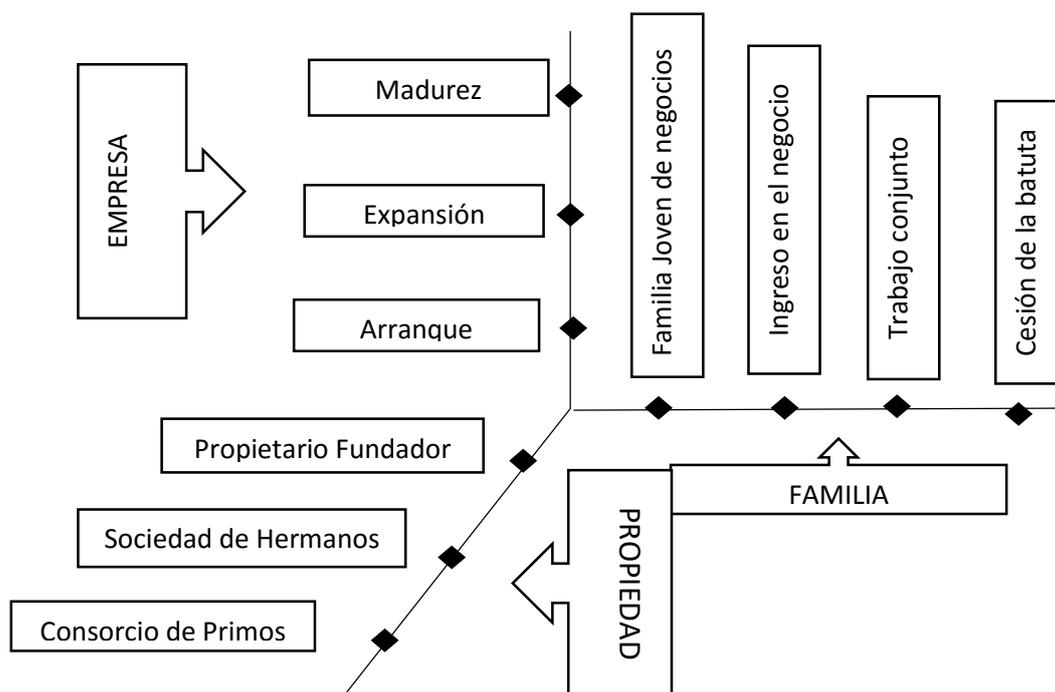
El grado de evolución de la organización y de la familia influyen en las formas de gobernanza, tanto de la familia como de la empresa. Treviño Rodríguez (2010).

En la primera generación, el fundador lidera con total libertad en el ámbito de la empresa y en el familiar. A medida que la familia crece, las decisiones impersonales ya no son posibles debido a la cantidad de miembros involucrados: no todos ellos estarán capacitados e implicados para tomar decisiones valiosas; es por ello que a partir de allí deberán plantearse roles y resoluciones susceptibles de ser definidos por la familia empresaria.

A partir de la segunda generación es vital la distinción entre Administración, Propiedad, y Gobierno. Cada uno de estos términos supone distintos conceptos a la hora de funciones, decisiones y responsabilidades, pero hay que tener en cuenta que el hecho de pertenecer a la familia empresaria no significa que necesariamente todos están involucrados de la misma manera.

Una de las principales problemáticas de este tipo de organizaciones, surge de la confusión entre estos tres conceptos, especialmente cuando se da por sentado que el hecho de poseer la propiedad habilita para dirigir la compañía.

## <sup>6</sup> Modelo Evolutivo Tridimensional:



Acorde a lo expuesto, me encuentro en condiciones de afirmar que en cada empresa familiar será necesario identificar en qué ciclo de vida se encuentra, el grado de evolución de la familia empresaria, como así también el acrecentamiento del patrimonio familiar. En tal sentido la distinción entre gobierno, dirección y gestión adquiere significativa importancia y según la situación que atraviese la empresa familiar en relación a estos grandes ejes evolutivos, sus necesidades, complejidad y acciones a seguir serán diferentes.

Para garantizar la continuidad de la empresa familiar en cada caso será menester acordar, reglar y gestionar cada una de estas variables y sus influencias de manera particular.

### I.2.3. Distinción entre Administración, Gobierno y Propiedad

---

<sup>6</sup> Gersick Kelin E. (1997) Generation to Generation: Life Cycles of the family business. Library of Congress Cataloging in Publication Data. United States of America

En los orígenes de la empresa familiar el fundador o los fundadores en su caso, realizan todas las actividades inherentes al desarrollo natural de un negocio, tanto en lo que se refiere a las actividades de índole operativa, estratégicas como de gobernanza. Generalmente las realizan innatamente, por intuición y no hay distinción entre ellas. A medida que la empresa prospera, el patrimonio se incrementa y la familia crece, es necesario diferenciar cada una de estas áreas y darle su adecuado tratamiento.

Trevinyo Rodriguez (2010) define la **administración** como el operar del día a día de la organización. Abarca las tareas y decisiones de dirección, gestión y operación por los altos directivos (director y su equipo); mandos medios (administradores, gerentes y comités técnicos), *staff* y empleados en general. A los fines de tender a la profesionalización, es menester incluir sistemas de gestión que fijen objetivos, reglas y métodos de evaluación, considerando, asimismo, la actuación de los colaboradores y la de las clases familiares (familia nuclear, parientes políticos, etcétera).

En lo que se refiere a la **propiedad**, la posesión de acciones posibilita: participar de la junta de accionistas, exigir resultados y tomar parte en los dividendos. Explica la literata que en las empresas de familia podemos encontrar tres tipos de propietarios:

- Propietarios operativos: poseen acciones del negocio y trabajan en él. Reciben sueldo y dividendos. Su trabajo impacta directamente en el valor de sus acciones.
- Propietarios gobernantes: poseen acciones y participan con voz y voto en el directorio, sin estar involucrados en la gestión del día a día. Determinan el rumbo estratégico de la compañía.
- Propietarios operativos – gobernantes: poseen acciones, participan activamente del consejo de administración y trabajan en la empresa. Están involucrados en todos los roles posibles. Reciben un sueldo y una compensación por participar del consejo de administración y dividendos. Este es el típico rol del fundador quien deberá poseer la capacidad para distinguir las decisiones de gobierno, propiedad y administración a fin de evitar conflicto de intereses.

Para Tápies (2011) uno de los errores más comunes en este tipo de organizaciones es confundir la propiedad con la capacidad. La propiedad puede adquirirse y heredarse, mientras que no sucede lo mismo con la capacidad de dirigir y gobernar. Explica el autor que en el caso del fundador la propiedad y la capacidad se dan en la misma persona del emprendedor pero esta situación no se repite necesariamente a partir de la segunda

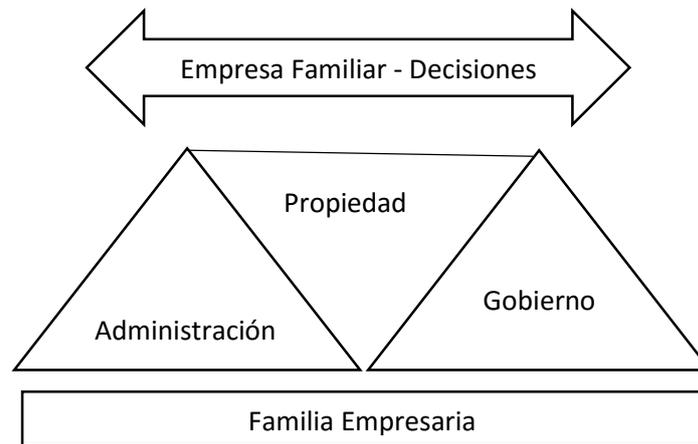
generación. El hecho de pertenecer a la familia empresaria no garantiza las capacidades innatas en los miembros de la familia por lo que resulta imperiosa la formación y la experiencia acompañadas de una adecuada planificación alineada a la propiedad con frecuentes evaluaciones.

Tápies señala otro error habitual al confundir las relaciones afectivas con las contractuales. En el seno familiar, se establecen lazos emocionales sin relación directa entre lo que se aporta y lo que se recibe a cambio. Entre tanto, la empresa se enmarca dentro de un entorno competitivo en el que se hace necesario mantener la relación entre la riqueza que la persona es capaz de crear y lo que recibe por ello. El autor sugiere el ejercicio habitual de distinguir los dos ámbitos, diferenciando empresa y familia.

También hace referencia al cumplimiento de las reglas de mercado, en especial las atinentes a las rentas de trabajo. En este tipo de organizaciones suelen pagarse retribuciones por debajo de la media vigente en el mercado, lo que dificulta fidelizar y contar con buenos profesionales. Una suerte similar sigue la renta del capital, ya que no existe una política clara de distribución de dividendos; se reinvierten utilidades, lo que genera tensiones que se traducen en un ambiente de hostilidad hacia el negocio. También puede ocurrir que se genere la falsa ficción de un exceso de rentabilidad.

Trevinyo Rodríguez (2010) explica que en la primera generación el fundador lidera con amplia libertad la toma de decisiones en todos los ámbitos; administración, propiedad y gobierno. No obstante, a medida la familia crece y el número de propietarios aumenta resulta inviable la toma de decisiones de manera unipersonal. A partir de entonces será necesario acordar con un mayor número de integrantes del clan, pero esta tarea no será fácil, sobre todo cuando hay miembros que al no estar inmiscuidos en la administración aportan poco a las decisiones.

A partir de la segunda generación la distinción entre administración, propiedad y gobierno resulta imperiosa: Cada una de estas áreas exige asumir roles, decisiones y responsabilidades diferentes y el hecho de pertenecer a la familia empresaria no implica necesariamente adjudicarse todos los roles.



<sup>7</sup>Fuente: adaptada Empresas Familiares Visión Latinoamericana -R. Rodríguez Trevinyo (2010)

Para concluir estoy en condiciones de afirmar la importancia que adquiere la distinción de cada una de estas funciones dentro de la organización, las cuales están estrechamente vinculadas a la evolución de la empresa familiar en sus tres ejes: empresa, familia, propiedad. Velar por la continuidad de la organización a través de traspasos generacionales exitosos, supone un incremento en la complejidad de las principales variables expuestas lo que implica la asunción de responsabilidad por parte de los miembros de la familia empresaria de adquirir las competencias y habilidades necesarias para asumir los roles que ostenten.

#### II.2.4 La Planificación estratégica en las empresas familiares.

Las empresas familiares deben afrontar el desafío de coordinar e integrar el sistema del clan y de la empresa a través de una correcta planificación estratégica familiar y empresarial que involucre y comprometa ambos sistemas abarcando todos sus aspectos y particularidades claves más relevantes.

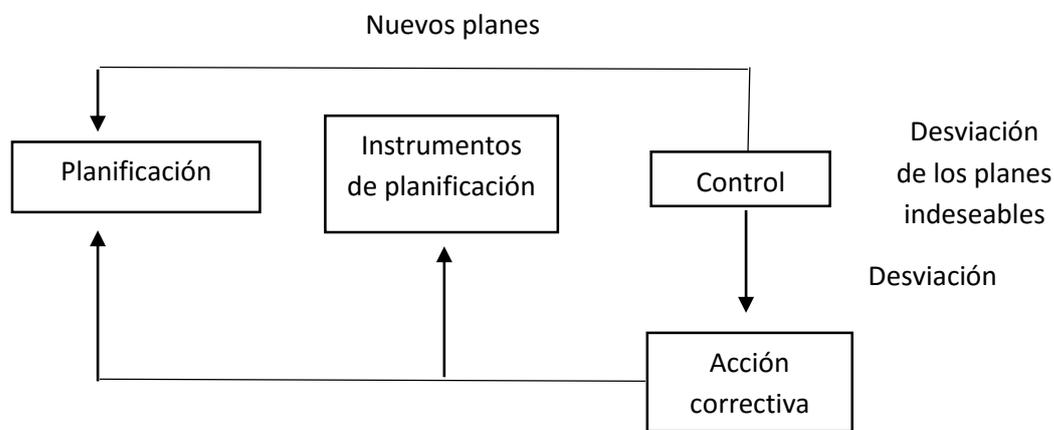
---

<sup>7</sup> Trevinyo Rodríguez Rosa Nelly (2010) Empresas Familiares Visión Latinoamericana. Pearson. México.

### II.2.4.1 Planificación estratégica

En primer lugar abordaré el concepto de planificación estratégica y su importancia en las organizaciones.

La planificación (Koontz H., Weihrich, 1998) es una de las funciones más básicas de la administración. Implica la selección de misiones y objetivos, de las acciones para llevarlos a cabo, y de la toma de decisiones de los cursos de acción. De esta manera la planificación constituye un método racional para llevar a cabo los objetivos preseleccionados. El autor considera que la planificación y el control son inseparables, porque el control sin planificación carece de sentido ya que si los involucrados desconocen el destino no sabrán si se dirigen al lugar correcto.



<sup>8</sup>Figura adaptada: Administración, una perspectiva global. Koontz H., Weihrich, 1998

Los autores describen la siguiente tipología de planes:

- Misión o Propósito: función o tarea básica que la empresa se asigna en la sociedad, incluyendo los valores corporativos.
- Objetivos y metas: fines que se persiguen por medio de la actividad.
- Estrategias: objetivos básicos de largo plazo, sus cursos de acción y recursos para su cumplimiento.
- Políticas: enunciados o criterios generales que guían el pensamiento en la toma de decisiones.

---

<sup>8</sup> Koontz Harold, Weihrich Heinz (1998) Administración una perspectiva global. Mc Graw Hill México

- Procedimientos: medios a través de los cuales se establece el método para el manejo de las actividades.
- Reglas: enunciados simples que reflejan una decisión administrativa referida a una obligación u omisión de acción.
- Programas: conjuntos de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas y pasos a seguir para llevar a cabo una acción.
- Presupuestos: formulación de resultados expresados en términos numéricos.

Johnson, Scholes (2004) definen la estrategia como la dirección y alcance de una organización a largo plazo. A través de sus recursos le será posible conseguir ventajas competitivas para la empresa, en el marco de un entorno cambiante. Esto le posibilitará hacer frente a las necesidades del mercado a la par de satisfacer las expectativas de los *stakeholders*.

Herrscher (2008) menciona la particular relación existente entre estrategia y planificación, afirma que estrategia es el contenido mientras que la planificación es el continente. En un sentido más riguroso define la estrategia como el objetivo y la planificación como el camino, el método, el proceso.

El autor marca la diferencia entre planeamiento estratégico y planeamiento operativo. Separando el qué del cómo, lo mediano de lo inmediato; algunos puntos que los diferencian son los siguientes:

- Estratégico: proviene de la cúpula dominante, se define como lo importante, determina qué haremos, es de largo plazo, aprecia al sistema como un todo, es global, sintético y cualitativo, va desde los objetivos a los resultados.
- Operativo surge de los mandos medios hacia abajo, se define como lo complementario, determina cómo lo haremos, es de corto plazo, aprecia partes del sistema, es detallista, analítico y cualitativo, va desde los recursos a los resultados.

Herrscher expresa la finalidad del planeamiento como la posibilidad de ampliar las variables de la organización, y de atenuar las variables del medio que la rodea. Basa esta premisa en la Ley de Ashby, la que argumenta que la cantidad de variables de un sistema es inferior a la del conjunto de sistemas que lo rodean y lo modifican, por lo que para superar el desequilibrio que significan las amenazas que no permiten aprovechar las oportunidades es necesario ampliar las variables del sistema de la mano de disminuir las variables del entorno.

Hill, Jones (1996) hacen una distinción entre un enfoque tradicionalista a uno más contemporáneo. Diferencian del original concepto de estrategia bélica referido a la

ciencia y arte de circunscripción militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate a gran escala tomado por autores tales como Alfred Chandler de la Universidad de Harvard quién lo aplicara a la estrategia empresarial definiéndola como la determinación de metas y objetivos a largo plazo de una organización, conjuntamente con los planes de acción y la distribución de recursos necesarios para lograrlos. Esto supone el hecho que la formulación de la estrategia involucra un planeamiento racional. Sin embargo el autor siguiendo a Mintzberg plantea que muchas estrategias pueden surgir del interior de la organización careciendo de un plan formal, sostiene que va mucho más allá siendo también lo que efectivamente se ejecuta de esta manera la estrategia según Mintzberg H. (1985) citado por Hill, Jones (1996) es un modelo en una corriente de decisiones o acciones, producto de cualquier estrategia planeada (intentada) como la de cualquier estrategia no planeada (emergente). Las estrategias emergentes con frecuencia son más apropiadas y exitosas que las intentadas. En la mayoría de las organizaciones se da una combinación de ambas. El mensaje del autor es que resulta necesario que quien esté al mando de las decisiones reconozca el proceso de planificación interviniendo toda vez que sea necesario, apropiándose de las estrategias emergentes positivas y desechando las negativas. También deberá tener capacidad no sólo para pensar estratégicamente sino también para juzgar el valor de las estrategias emergentes.

A modo de síntesis puedo destacar la importancia que adquiere la planificación estratégica dentro de una organización, en virtud de que la misma determinará las metas a alcanzar y la manera de lograrlas, adquiriendo mayor relevancia a la hora de plantear su continuidad, como un objetivo intrínseco en este modelo de compañías.

#### II.2.4.2 La importancia de la planificación estratégica empresarial y familiar

De acuerdo a lo expuesto, uno de los principales retos que debe afrontar la planificación en la empresa familiar, reside en vincular la planificación estratégica empresarial con la planificación estratégica familiar logrando que ambos sistemas se apoyen mutuamente alineando sus objetivos y necesidades. De esta manera se desmitifica el paradigma de intereses contrapuestos entre ambos sistemas.

El sistema empresarial presenta normas y reglas predecibles, que si bien son peculiares para cada organización se las puede visualizar con una cierta facilidad. No ocurre lo mismo con las reglas inherentes al sistema familiar, en donde las maneras de actuar y sus

motivos responden a patrones de la específica funcionalidad familiar, muchas veces no conscientes para sus propios integrantes.

Tal como se desprende de lo analizado hasta el momento, las familias son organizaciones complejas que necesitan coordinar su forma de funcionar: la manera de comunicarse, el desarrollo de habilidades, capacidades y la manera de complementarlas. A medida que el grupo se va incrementando en su composición, esta realidad se complejiza, motivo por el cual es de vital importancia planificar su forma de accionar y el modo más eficaz para mantener su vinculación.

La experiencia indica que exponerse a este tipo de planificación empresa-familia implica un arduo trabajo emocional, una madurez familiar, como así también estar abiertos a nuevos procesos de diálogo, comunicación y acuerdos. Sin embargo aquellas familias empresarias que lo logran, se hacen propietarias de un capital intangible que contribuirá al éxito a través de un mejor aprovechamiento de la sinergia entre ambos sistemas.

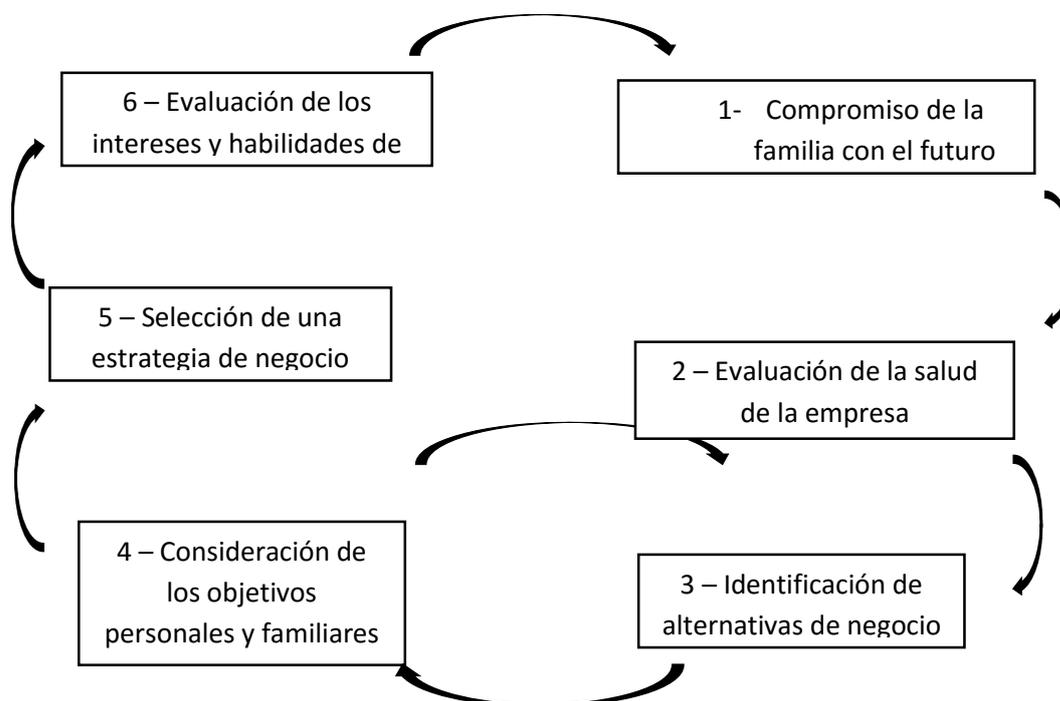
Ward (1988) argumenta que la planificación estratégica en las empresas familiares difiere del resto de las organizaciones ya que las primeras deberán incluir temas familiares. En este sentido la planificación estratégica adquiere un papel fundamental ya que contribuye a fortalecer la empresa familiar y su prolongación en el tiempo. Para el autor, este tipo de compañías debe abordar no sólo el plan estratégico de la empresa, sino también, un plan estratégico familiar que incluya los siguientes tópicos:

- El por qué la familia está comprometida en perpetuar la empresa. Cuáles son los beneficios para mantenerse vinculados a ella.
- Cómo ven a la familia y a la empresa en los próximos años.Cuál será la relación con sus miembros (accionistas activos o pasivos), posibilidad de incorporar nuevas unidades de negocios, etcétera.
- Cómo se mantendrán fuertes los vínculos familiares. Cómo se resolverán los conflictos, cómo se buscará la armonía.
- Cuáles serán los pasos a seguir para obtener los objetivos profesionales y personales de la familia a través del tiempo.

La interrelación entre el plan empresa y familia, constituye un desafío especial para la empresa familiar dada la interdependencia entre ambos sistemas.

Para Ward el punto de partida debería ser establecer el grado de compromiso con el futuro del negocio y con la planificación como medio de garantizar ese futuro. Explica que si los miembros de la familia llegan a un consenso acerca de estos temas, pueden redactar un documento como declaración preliminar de este compromiso. Es a partir del mismo

donde fluye la planificación estratégica, cuyos pasos se reflejan en la figura a continuación:



<sup>9</sup>Fuente: adaptada: El papel fundamental de la planificación estratégica en las empresas familiares – John Ward (1988) Family Firm Institute

Carlock, Ward (2001) en su obra *Strategic Planning for the Family Business* sostienen que la fricción entre los intereses familiares y empresariales son causa de conflicto en la empresa familiar. Si bien consideran que el conflicto es un elemento natural en las relaciones humanas, en las empresas familiares de alguna manera constituye un patrón natural de interrelación que dificulta la comunicación, imposibilita compartir y discutir ideas o tomar decisiones eficientes.

El dilema que se presenta en este tipo de organizaciones es el de equilibrar las necesidades o exigencias familiares con los requerimientos de la empresa.

Para dichos autores el logro de ese equilibrio se logra estableciendo una planificación y políticas acerca de cinco variables predominantes:

- Control: establecer de una manera justa el abordaje por parte de la familia en la toma de decisiones referidas al clan, la gestión y la propiedad de la empresa.

---

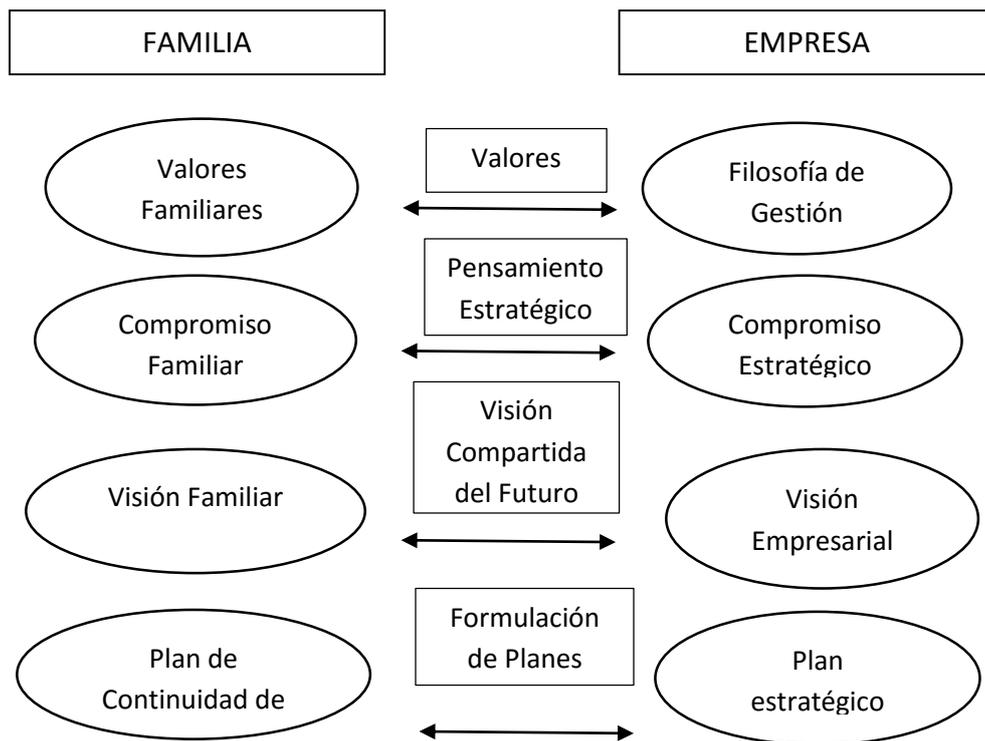
<sup>9</sup> Ward L . John (1988) El papel fundamental de la planificación estratégica en las empresas familiares. Family Firm Institute.

- Carrera: instaurar un plan de carrera para los miembros de la familia basado en gestión de desempeño.
- Capital: crear sistemas y acuerdos de reinversión y estipular en los casos de necesidad o deseo de retiro de la empresa la manera que no perjudique los intereses de los demás miembros.
- Conflicto: estipular la forma de abordar los conflictos que las familias empresarias presentan dado el cruzamiento entre la vida personal y laboral.
- Cultura: plasmar los valores de la familia en el desarrollo de los planes y acciones.

La cultura en la empresa familiar representa los valores familiares promulgados.

Lograr el equilibrio en estos tópicos representará confianza, compromiso, efectividad en los negocios y armonía en la familia.

Los autores presentan una herramienta de integración y balance entre lo familiar y lo empresarial denominada proceso de planificación paralela. Tal como se muestra en la figura puede observarse la combinación entre ambos sistemas.



<sup>10</sup>Figura adaptada de “Strategic Planning for the family business” Carlock R. Ward J.

<sup>10</sup> Carlock Randel, Ward John (2010) La excelencia en la empresa familiar – Deusto – España.

Afirman los autores que en tanto el negocio crece y la familia aumenta, los integrantes de la empresa familiar deben ocuparse de su planificación y de la forma en que se tomarán las decisiones si se desea la continuidad. El incremento de la complejidad en las componentes del binomio exige incorporar herramientas y modelos eficaces de manera tal que los vínculos emocionales del clan se conviertan en una ventaja estratégica. En este sentido, proponen el Proceso de Planificación Paralelo familia y empresa en cinco etapas: valores familiares y cultura de la empresa, perspectiva familiar y empresarial, estrategia de cada uno de los sistemas, inversiones en capital humano y capital financiero y por último el buen gobierno, acuerdos familiares y comité de dirección.

El abordaje de estos ejes temáticos desde ambas perspectivas permite una estrecha vinculación y comunicación de los aspectos inherentes a la familia y empresa, contribuye a establecer un proceso de toma de decisiones conscientes, consensuadas y profesionales en relación a ambos sistemas y a respetar y afrontar los resultados de este proceso, su puesta en práctica y control, como así también su oportuna revisión.

El proyecto familiar y empresarial tiene que ser compatible, permitiendo el desarrollo de todos los miembros de la familia y de la empresa: de aquéllos que trabajan en ella, ya sean familiares o no, los que sólo participan de la propiedad actuando como accionistas responsables y aquellos miembros que aparecen vinculados indirectamente a la empresa desempeñando un rol comprometido desde el lugar designado en este proceso.

Davis (2015) considera de capital importancia para el éxito de la planificación del crecimiento y continuidad de las organizaciones familiares la necesidad de que la estrategia empresarial y familiar esté alineada a través de un plan estratégico integral. Expresa que los componentes del plan estratégico de la compañía: misión, visión, metas, *core* del negocio y estrategia deben converger en una misma dirección con las relacionadas a la propiedad y la familia. Afirma que es altamente probable que existan inconsistencias entre ellas como por ejemplo la compañía tendrá agresivas políticas de reinversión en pos de alcanzar determinado crecimiento mientras que será probable que los accionistas pretendan altos dividendos. Argumenta que cuestiones como las expresadas responden a diferentes misiones, visiones, metas, políticas entre los managers y los propietarios de empresa. Estas diferencias deberán ser examinadas, minimizadas y alineadas a través de un plan estratégico integral que incluya el negocio, la propiedad y la familia.

En tanto, Acosta Pérez (2010) consideran que a través del proceso de planificación estratégica es posible la inserción de la organización en el medio externo permitiendo

responder con eficacia las situaciones favorables y oportunidades que se le presentan a la vez de reconocer sus debilidades y enfrentar los desafíos que se le manifiestan. En el caso de las empresas familiares deben adicionarse las necesidades e intereses del fundador y de la familia empresaria. Este hecho en el caso de la planificación quedará reflejado en cuestiones tales como: el compromiso del clan con la organización, las metas familiares y empresariales, las influencias que ejerce un sistema sobre el otro, etcétera. Según los autores para que el proceso de planificación estratégica sea exitoso se necesitan una correcta delimitación de las funciones entre los agentes internos (directivos, trabajadores, propietarios) de los agentes externos (clientes, proveedores, competidores, etcétera) De esta manera se logrará posicionar su situación de ventaja con respecto a sus adversarios lo que permitirá su continuidad. La clave del éxito, está relacionada principalmente con los grupos humanos: sus comportamientos, intereses, metas, relaciones de poder, resistencia al cambio. Estos aspectos hacen que la conquista en la gestión esté más relacionada con el liderazgo y promoción de cambios que con cuestiones técnicas y racionales propias de todo proceso de planificación estratégica.

Concluyendo afirmo que la finalidad perseguida de una planificación paralela es la de potenciar ambos sistemas para abrirse a nuevas posibilidades. El abordaje de estos ejes temáticos desde ambas perspectivas, permite una estrecha vinculación y comunicación de los aspectos inherentes a la familia y empresa, contribuyendo a establecer un proceso de toma de decisiones consciente, consensuada y profesional en relación a ambas partes del binomio. Permite respetar y afrontar los resultados del proceso, su puesta en práctica y control, como así también su oportuna revisión.

El proyecto familiar y empresarial deben ser compatibles, permitiendo el desarrollo de todos los miembros de la familia y de la empresa: de aquéllos que trabajan en ella, ya sean familiares como los que no lo son; aquéllos que sólo participan de la propiedad actuando como accionistas responsables; y aquellos miembros que están vinculados indirectamente a la empresa, desempeñando un rol comprometido desde el lugar que les toca en este desafiante proceso.

## II.2.5 Estructura y Órganos de Gobierno en la Empresa Familiar.

Conforme la organización crece y la familia aumenta en su número, se van generando distintos tipos de vínculos e intereses entre los miembros del clan y de ellos en relación a

la empresa. Las posibilidades de situaciones conflictivas también se incrementan. A medida que van pasando las generaciones los lazos se debilitan y la propiedad se va atomizando. Las buenas prácticas de gobierno corporativo y familiar de la mano de instrumentos idóneos que fomenten y articulen el correcto funcionamiento y comunicación entre ambos, son imprescindibles para el futuro de la compañía y de la familia. Dichos sistemas deben funcionar de manera articulada y sinérgica contribuyendo al logro de uno de los grandes objetivos de esta clase de compañías: su continuidad.

#### II.2.5.1 Estructuras de Gobernanza empresarial – familiar.

Para Lansberg (2000), las estructuras de gobierno en las empresas familiares deben estar diseñadas para salvaguardar los intereses a largo plazo de los accionistas, asegurando el crecimiento y continuidad de la compañía, a la vez que promueven la armonía de las relaciones entre sus propietarios. El autor remarca la importancia de la gobernanza tanto a nivel empresarial como familiar.

Gobierno proviene del latín *gubernare* que significa dirigir, guiar.

Para Doderó (2013) en las empresas de familia los Órganos de Gobierno se pueden dividir en dos categorías:

- Por un lado aquéllos que hacen al gobierno de la empresa, tales como la Asamblea de accionistas o de socios, el directorio y el Comité ejecutivo.
- Por otro, aquéllos que hacen al compromiso de la familia con la empresa, a saber: la Asamblea familiar, consejo de familias y demás comités.

El autor expresa que el gobierno en las empresas de familia engloba todas las relaciones entre los propietarios, sus familiares y los miembros que conforman la organización. Las buenas prácticas de gobierno deben proporcionar primordialmente transparencia, equidad y responsabilidad hacia los resultados, a lo que se le debe adicionar la jerarquía de estos valores ya que la inexistencia de ellos potenciaría conflictos poniendo en riesgo la propia sobrevivencia de la empresa familiar.

Un aspecto añadido a considerar es el ciclo generacional en el que se encuentra la compañía. A medida que las empresas familiares crecen, tanto en tamaño, complejidad como en rentabilidad, el transcurso del tiempo hace que nuevas generaciones se vayan incorporando a ella diluyéndose no sólo la propiedad sino también el poder decisorio de los órganos de gobierno. Es por ello, que a medida que la familia se extiende, es

imperioso implementar nuevas formas de gobernar tanto la empresa como la familia. (Trevinyo Rodríguez, 2010).

La principal característica de la empresa familiar es la coexistencia de estos dos sistemas familia- negocio, con intereses que parecerían estar contrapuestos. La empresa y la familia conviven debiendo integrar las actividades empresariales con las familiares. Una correcta estructuración permitirá evitar conflictos de intereses propiciando la rentabilidad de la empresa a la par de una familia con vínculos saludables y armoniosos que favorezcan el fin último de este tipo de organizaciones: “la continuidad”. (Leach; 1993).

#### II.2.5.2 Gobierno Corporativo.

Para Johnson., Scholes (2004) la formulación estratégica está estrechamente relacionada con los propósitos de la organización, y con lo que sus integrantes deseen que sea. Destacan cuatro fuentes de influencia sobre los propósitos de una organización, que se interrelacionan a través de una red. Estas son:

- Gobierno Corporativo: A quién debe servir la organización y cómo se definen los propósitos. Incluye los procesos de supervisión de las decisiones y acciones ejecutivas, así como las cuestiones relacionadas a las responsabilidades y el marco legal.
- *Stakeholders*: A quién está sirviendo actualmente la organización. Este grupo de individuos depende de la organización para cumplir con sus objetivos, condicionando de alguna manera la consecución de los de la compañía. Entre ellos encontramos los accionistas, bancos, empleados, comunidad en general.
- Ética empresarial: responde a las prioridades en los propósitos que persigue la organización. Está íntimamente relacionado con los temas éticos y la responsabilidad social de la empresa respecto a los distintos grupos de interés, en especial la comunidad.
- Contexto Cultural: Indica qué propósitos son prioritarios y sus razones. Tal como lo expresara anteriormente, la cultura juega un rol fundamental para entender cómo influye sobre los objetivos de la empresa. La cultura nacional adquiere especial relevancia.



<sup>11</sup>Fuente: Adaptada del cuadro: Influencias sobre los Propósitos de una Organización Johnson, G Scholes 2004

Johnson G., Scholes K. (2004) consideran que el gobierno corporativo fija a quién va a servir la empresa y cómo se decidirán sus propósitos y prioridades. Está vinculado tanto al funcionamiento de la organización como a la distribución de poder entre los *stakeholders*. Los autores remarcan cómo este factor difiere según el contexto cultural y tradiciones de los distintos países.

Según OCDE (2004) el gobierno corporativo proporciona los instrumentos necesarios para establecer los objetivos, a la vez que provee los medios que posibilitarán alcanzarlos y observar su consecución. A tal fin deberá ofrecer incentivos para que el consejo y sus directores contribuyan al logro de tales metas, inherentes y de supremacía no sólo hacia los accionistas sino también para la sociedad.

Un sistema eficaz de gobierno corporativo dentro de una sociedad determinada y de un conjunto de la economía contribuye a generar el grado de confianza necesario para el funcionamiento correcto de un mercado, a través de la reducción de los costos y el uso eficiente de sus recursos, lo que propicia su crecimiento.

Dodero (2013) explica el desafío adicional al que deben enfrentarse las empresas familiares cuando deben equilibrar estrategias del negocio con asuntos de familia. Es por ello que, en ante este contexto, el gobierno corporativo adquiere un papel fundamental para asegurar una estrategia que sea capaz de alinear los intereses de la empresa con los de la familia.

---

<sup>11</sup> Johnson Gerry, Scholes Kevan(2004) Dirección Estratégica Pearson Prentice Hall España

En una primera etapa, la estrategia es llevada a cabo por el fundador, rara vez es explicitada y por lo general resulta muy dificultoso de transferir estos conocimientos a las siguientes generaciones.

En una segunda instancia, el traspaso del fundador a sus hijos, supone pasar de un poder concentrado a otro colegiado, en donde los hijos deberán aprender a consensuar el poder para la toma de decisiones que beneficien a la firma más allá de sus intereses personales. La empresa habrá crecido lo suficiente requiriendo de nuevas competencias directivas para hacer frente a las dinámicas de los cambios de mercados locales e internacionales.

En el traspaso de segunda a tercera, el autor sostiene que se transita el paso de una sociedad de personas a una de capital, en donde hallaremos propietarios que no participen de la gestión ni del directorio. Es allí donde poseer estructuras de gobierno funcionales adquiere escala, caso contrario se entremezclarán temas empresariales con familiares ingresando en zonas de conflictos de intereses.

Dodero define Gobierno Corporativo como aquel el que vela por los intereses de los accionistas, a la vez que dirige y controla las organizaciones.

Abracan los tres niveles:

- Accionistas

Su misión es analizar y resolver todos los temas atinentes al normal desenvolvimiento de la sociedad a partir de la información económica y financiera proporcionada por el directorio. Designa los miembros de éste y decide su remoción.

Según Treviño Rodríguez (2010) los dueños pueden relacionarse de forma activa o pasiva. Los que lo hacen en forma pasiva sólo esperan recibir dividendos, información, reconocimiento, en tanto que aquéllos que lo hacen de manera activa definen metas de crecimiento, riesgo, rentabilidad y liquidez, además de asegurarse que el gobierno de la empresa familiar se desempeñe de manera eficaz y eficiente. Para actuar como accionistas responsables es necesario prepararse e ir adquiriendo y desarrollando conocimiento para poder participar de las asambleas con la idoneidad que la misma requieren.

- Directorio:

Llorente (2014), explica que el directorio es el órgano permanente de las sociedades por acciones, y tiene a su cargo la administración de la sociedad. Puede estar conformado por una sola persona, aunque la autora no lo recomienda ya que ante su ausencia por involuntaria o momentánea que sea dejaría a la empresa sin representación. Pueden ser directores tanto personas físicas como jurídicas. El número mínimo y máximo debe establecerse en los estatutos. La ley no exige la calidad de accionista para ser director,

por lo que podrán cubrir este cargo tanto accionistas como terceros. La elección de los directores es facultad de los socios.

Dodero (2013) Tiene a su cargo la administración y representación de la empresa. Se caracteriza por ser un órgano con carácter de permanencia, cuya misión es dirigir y controlar la evolución de los negocios velando por los intereses de los accionistas. Bermejo (2008) agrega que el directorio es el órgano máximo órgano de gobierno de las empresas y el responsable de las decisiones estratégicas de la compañía. Realiza una clara distinción entre la función de gobernar y la de dirigir, que aunque parecidas, son diferentes. La gobernanza está orientada a la definición de las políticas, mientras que la dirección se refiere a su ejecución. Este órgano contribuye a separar los roles propiedad-gestión.

Para Molina Sandoval (2014), quien ejerza el cargo de Director deberá cumplir una serie de requisitos de capacidad y habilidad profesional establecidos a tal efecto. En el caso de los directores en empresas de familia, dentro de sus funciones incluirá el velar por el interés societario pero siempre contemplando armonizar con los intereses individuales familiares con los de la organización. Para el autor, su análisis deberá ser objetivo valorando siempre el interés societario por sobre cualquier interés particular sin perjuicio de contribuir a la buena convivencia y la armonización.

- Comité ejecutivo

Está compuesto por el gerente general (designado por el directorio) y su equipo de gerentes. Llorente (2014), la legislación argentina en la Ley de Sociedades, contempla la creación de este órgano y establece que la gerencia es el órgano de administración, tanto en la sociedad de responsabilidad limitada como en la sociedad anónima. Este cargo lo podrán cubrir tanto socios como terceros, pudiendo ser unipersonal o bien plural. Una vez constituida la sociedad se procederá a la elección de los gerentes por mayoría de votos. Según Drucker (2012) la función esencial de la gerencia es la realización económica, sólo puede justificar su existencia y autoridad mediante los resultados que produce. Afirma que puede contribuir a resultados no económicos, como el buen clima, la felicidad de los integrantes de la empresa, contribuir al bienestar y la cultura, pero que si deja de producir resultados económicos positivos, su función habrá fracasado. Es la que debe proporcionar los bienes y servicios al consumidor al precio que este está dispuesto a pagar. La gerencia debe producir riqueza con los recursos económicos que se le han confiado. Para el experto, es un órgano económico específico, en donde cada acto, cada decisión, posee como primera dimensión un impacto económico.

Para Timms (1972) la gerencia es la práctica de decidir para otros acerca del empleo de los recursos que le han confiado y de obtener que esos otros pongan en marcha esas decisiones. Sin embargo afirma que existen muchas corrientes de pensamiento acerca de la teoría de la gerencia según las corrientes de las distintas escuelas que la tratan, no obstante una visión más ampliamente aceptada de la naturaleza de la labor gerencial lo constituye el denominado proceso de gerencia, atribuyéndole las funciones principales de: planificar, organizar y controlar. Acorde a lo expuesto, Timms describe las primordiales actividades de la gerencia como:

- Definir objetivos.
- Planificar el trabajo de las personas que tiene a cargo para que puedan lograr los objetivos.
- Organizar el trabajo planificado para que se lleve de manera eficaz y eficiente
- Motivar a los dirigidos para que puedan llevar a cabo la planificación tal como se ha estipulado.
- Controlar la ejecución del trabajo.

#### Órganos Corporativos: Cuadro Comparativo<sup>12</sup>

	<b>UNIPERSONAL</b>	<b>SRL</b>	<b>SA</b>
<b>GOBIERNO</b>	Fundador	Reunión de Socios	Asamblea
<b>ADMINISTRACION Y REPRESENTACION</b>	Fundador	Gerencia Unipersonal o Plural	Directorio: Administración Representación: Presidente

#### II.2.5.3 Gobernanza Familiar

Bañegil, et al (2011) formulan que a principios de la década de los noventa las empresas familiares percibieron la necesidad de articular el gobierno empresarial con el familiar

<sup>12</sup> Elaboración Propia

incorporando aquellos instrumentos que posibilitaran un mejor funcionamiento de ambos sistemas de manera conjunta.

Poza (2011) define al gobierno familiar como la capacidad de organizar y controlar de manera óptima la naturaleza de la relación entre los miembros de la familia, los accionistas y los directivos de forma tal que la organización sea próspera a la par de que la familia fomente y proteja la unidad, tanto por el bien de la misma como por el de la empresa, considerando a la unidad como una fuente de valor que puede traducirse en una ventaja competitiva.

Explica Treviño – Rodríguez (2010) que, así como la empresa familiar posee una estructura de gobierno, la familia empresaria posee una estructura de gobernanza paralela compuesta por:

- La asamblea familiar
- El consejo de familia
- La oficina familiar
- Los comités de apoyo

Cada uno de estos órganos está relacionado con los Órganos de gobierno corporativo haciendo posible las buenas prácticas de gobierno de la empresa familiar.

- Asamblea Familiar

Es el órgano familiar que se encarga de promover la unidad y el compromiso de la familia empresaria. Su principal función es favorecer el conocimiento de la empresa por todos los miembros del clan. También es parte de su función fomentar y mantener las relaciones armoniosas entre los miembros de la familia. Podrán ser formales o informales dependiendo de la etapa de evolución en la que se encuentre la organización y de la cantidad de miembros de la familia involucrados, asimismo la periodicidad será entre dos o cinco encuentros en el año aproximadamente, dependiendo de los mismos factores. Algunas de ellas pueden tener componente lúdico cuya función es mejorar las relaciones familiares e incrementar la propiedad psicológica de la empresa (vacaciones, encuentros en días de campo, etcétera).

Algunos de los temas principales que aborda son:

Temas relacionados con la familia y sus responsabilidades (tradiciones, valores, historia) visión presente y futura. Asuntos relacionados a la empresa y la propiedad tales como reglas de salida del negocio, planificación organizada de su patrimonio (capitulaciones matrimoniales, pre nupcial, herencias, fideicomisos, etcétera).

En términos generales, este órgano está compuesto por todos los descendientes directos del fundador o fundadoras mayores de edad. Los familiares políticos pueden o no estar incluidos. Quien lidere este órgano deberá ser aquella persona que cuente con el respeto, buena voluntad y afecto de todos.

Bañegil et al. (2011) definen la asamblea familiar como el órgano informativo pero no decisorio que comprende a todos los miembros de la familia empresaria, a partir de determinada edad trabajen o no en la firma.

La asamblea familiar, Rodríguez Alcaide (2012), es el espacio de dialogo de la familia empresaria en donde se intercambian los puntos de vista personales sobre la empresa y las relaciones de los familiares con la compañía. En ella, cada uno de los participantes podrá exponer, manifestar y explorar los planes individuales de cada miembro, los de cada rama y la interacción que tendrán con la empresa. Agrega el autor, que para su buen funcionamiento en ocasiones es necesario un moderador externo, que trabaje como nexo de todos los integrantes ya que a veces la familia empresaria no tiene la práctica correcta en la dinámica de la comunicación. En tal sentido, la asamblea familiar gobernará adecuadamente cuando todos y cada uno de los miembros se sienta entendido y pueda exponer su posición en un espacio de diálogo y consenso.

Bermejo (2008) define la asamblea familiar como un órgano de carácter informativo a través del cual se trasmite a la familia la situación del giro de los negocios y del clan en términos generales, la relación entre ambas y la detección de posibles focos de conflicto que puedan impactar en alguno o en ambos sistemas. En él participan todos los miembros de la familia, incluidos los políticos, mayores de edad. Cuando el número de familiares es muy amplio esta tarea es asumida por el consejo de familia.

- Consejo Familiar

Según Trevinyo Rodríguez, (2010) este Órgano tiene lugar cuando la familia ha alcanzado un tamaño tal, que no es posible reunir a todos sus miembros ponerse de acuerdo y cumplir sus funciones. La citada autora sugiere que cuando se superan los veinte miembros de distintas generaciones y con diferentes objetivos, conviene crear un Consejo familiar, con cuatro a once miembros elegidos en base a su capacidad, idoneidad y representatividad de los demás miembros del clan. Su elección suele hacerse por vínculo de sangre, rama familiar, generación o combinaciones de las anteriores. Algunas de sus principales funciones será la de planificar la sucesión, la elaboración del protocolo familiar, actividades de filantropía, entre otras.

Para Gersick (1997) el propósito fundamental de este órgano es ofrecer un foro donde los miembros de familia pueden expresar frente a la organización sus necesidades y expectativas contribuyendo a preservar a largo plazo los intereses de la empresa familiar. Entre las funciones básicas describe: En primer lugar, es el territorio adecuado para que los miembros del clan conozcan los derechos y responsabilidades que provienen de la dirección y propiedad del negocio. En segundo término, establece los límites entre la familia y la empresa, generando el espacio adecuado para que todos los miembros de aquella puedan ser escuchados reduciendo las posibilidades de trasladar las preocupaciones familiares a la empresa y viceversa. Como tercer punto, el consejo de familia es el lugar apropiado para plantear las preocupaciones personales sin mezclarlas con los asuntos de negocio. Por último, aporta la estructura para que la familia pueda generar una visión compartida y un plan familiar.

Bermejo (2008) agrega que los tres grandes objetivos de este órgano están relacionados con la comunicación; Primero, facilitar a la familia empresaria a la comprensión de la estrategia empresarial, la cual incluye cuestiones vinculadas a los intereses y al código genético familiar.

Es importante que la familia apoye no sólo la estrategia empresarial sino también a las personas que la ejecutan. Desde este lugar la familia transmitirá lineamientos generales como: riesgos que esté dispuesta a asumir, prácticas de gestión aceptable y acorde a los valores familiares, la rentabilidad esperada, etcétera.

En segundo término es el lugar idóneo para que la familia pueda transferir a la organización su cultura, valores, principios, la imagen que desea transmitir. A medida que la empresa crece y se incorporan nuevos trabajadores compartir estos aspectos es de vital importancia para que la empresa no pierda su personalidad. Por último, constituir el entorno adecuado para que la familia debata los contenidos que considere de interés como por ejemplo escribir la historia de la empresa familiar, tratar temas de divorcios que puedan interferir en las cuestiones empresariales, etcétera.

- Oficina Familiar

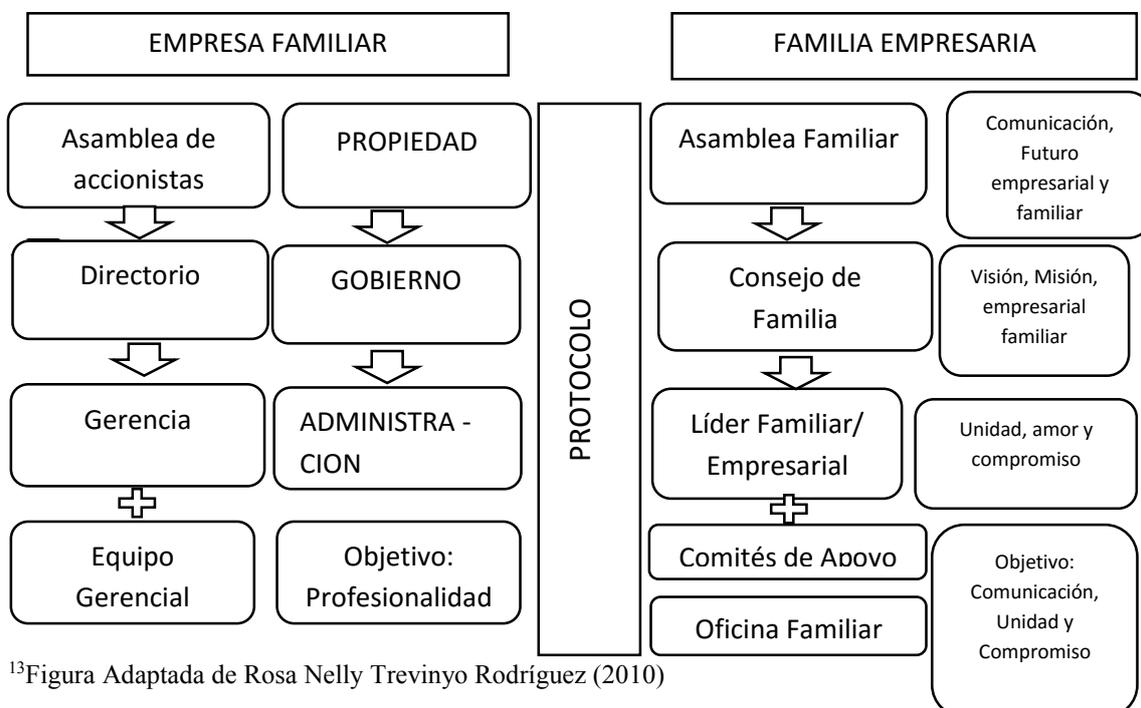
Para Trevinyo Rodríguez, (2010) este órgano nace como necesidad de mejorar la rentabilidad del patrimonio familiar. A los fines de optimizar recursos se realizan inversiones que individualmente serían más costosas. También presta servicios de gestión personal, como realizar pagos de impuestos, rentas de inmuebles, etcétera. Su misión es centralizar el capital familiar y administrarlo para transferirlo a generaciones futuras. Bermejo (2008) explica que las oficinas familiares nacen como consecuencia de grandes

compañías familiares que delegan en este ámbito tareas de diversa índole: algunas prácticamente domésticas como compra de automóviles, pago de impuestos, colegios, etcétera y otras más sofisticadas tales como la gestión del patrimonio, inversiones y similares. Incluye también cuestiones vinculadas con la formación de la familia empresaria, relacionada a estos temas.

- Comités de Apoyo

La literatura Trevinyo – Rodríguez, (2010) agrega los comités de apoyo. Estos órganos se crean con fines específicos y están compuestos por miembros del clan o profesionales externos quienes por su capacidad e idoneidad en el tema a afrontar están dispuestos a colaborar con el grupo. Su misión es el abordaje de temáticas que requieren un enfoque específico a los fines de plantear una solución. Un ejemplo típico es la formación de los miembros de la siguiente generación.

Al igual que los sistemas empresa – familia, las estructuras de gobernanza, corporativa y familiar debieran coexistir para integrar las funciones y actividades empresariales con las familiares. No sólo es necesario constituirlos y que funcionen de manera paralela sino que deben estar interrelacionados y comunicarse entre sí. El instrumento idóneo para gestionar la conexión entre ambas estructuras es el Protocolo Familiar.



<sup>13</sup>Figura Adaptada de Rosa Nelly Trevinyo Rodríguez (2010)

SISTEMAS INTERDEPENDIENTES:

<sup>13</sup> Trevinyo Rodríguez Rosa Nelly (2010) Empresas Familiares Visión Latinoamericana – Pearson-México.

Bañegil et al (2011) sostiene que a medida que la empresa familiar crece y madura a través del tiempo, van surgiendo formas más complejas de organización y la superposición sistémica agudiza potenciales conflictos. Anticiparse y solucionar estos hechos implica la incorporación e implementación de ciertos instrumentos y órganos de gobiernos exclusivos a este tipo de organizaciones como los hasta aquí expuestos. Estos servirán para dirigir y gestionar las relaciones empresa y familia contribuyendo a la prolongación de las compañías familiares.

A modo de síntesis, puedo afirmar que la empresa familiar es un organismo dinámico y evolutivo y que en cada etapa y traspaso generacional deben considerarse las características propias y particularidades por las que atraviesa. En tal sentido la implementación de órganos de gobierno activos se transforma en un factor indispensable para gestionar la empresa familiar y la familia empresaria.

En esta línea pensar en la ejecución de órganos de gobierno corporativo y familiar a través de un protocolo en primera generación, si bien es aconsejable no siempre es posible por las características que presenta esta primera etapa. Ahora bien una vez realizado el primer traspaso generacional en donde la familia se agranda, los lazos ya no son tan fuertes y la propiedad empieza a atomizarse, es necesaria su implementación.

A los fines de garantizar la continuidad de la empresa familiar, resulta imperiosa la instauración de los órganos de gobierno corporativo alineados a los familiares. El protocolo familiar, constituye así una herramienta idónea para garantizar la correcta comunicación y articulación entre ambos sistemas.

De esta manera las buenas prácticas de los órganos de gobernanza serán de vital importancia para contribuir a la preservación de la empresa familiar.

#### II.2.6 Profesionalización de Empresa Familiar.

Toda empresa familiar debería estar gestionada en cada uno de los componentes del binomio por los mismos principios y valores alineados a la visión compartida de esa firma familiar.

El objetivo de profesionalizar la empresa familiar implica en la mayoría de los casos incorporar nuevas formas de gestión que son ajenas a la idiosincrasia familiar. Esta

decisión no siempre es fácilmente aceptada, atento a que generalmente es entendida como una merma de autoridad, mando y control de la compañía. Esta circunstancia, en mi experiencia, deviene del desconocimiento de las funciones de cada uno los órganos de gobierno familiar y empresarial y de los mecanismos necesarios para regularlos.

Rueda (2011) expresa que al diagnosticar las pymes familiares latinoamericanas la mayor debilidad que presentan radica en la falta de profesionalización en la gestión desarrollada por sus directores y propietarios. Este hecho, se refleja en una pobre gestión que afecta de sobremanera el nivel de competitividad de las organizaciones ante un entorno globalizado. Agrega que uno de los grandes desafíos y compromisos de las compañías familiares es fomentar y afrontar una mayor profesionalización, sobre todo de las pymes, que al estar inmersas en entornos complejos y altamente competitivos esta falla impacta muy negativamente en el desempeño de la organización en un contexto global.

Para Rodríguez Alcaide (2012) una empresa familiar debe estar gestionada en cada uno de los conjuntos que la componen por estándares y principios semejantes. Para el autor la mayor fuente de conflicto se genera cuando parte de los miembros familiares piensan que la empresa debe regirse por nociones de competencia y capacidad, mientras que otros sostienen que la firma debe ser sustento de la familia independientemente de sus capacidades y condiciones para trabajar en la empresa. Este factor, muestra la inmadurez del clan en este sentido y la potencial fuente de conflicto. Para Rodríguez las empresas que alcanzan el éxito lo logran a través de la aplicación de reglas claras. Considera que si los familiares maduran de forma conjunta se hace más fácil establecer de manera comunitaria reglas de juego que puedan ser asumidas responsablemente. La coexistencia de la Asamblea familiar para gobernar la familia y el Directorio para gobernar la empresa es condición para establecer prioridades en un contexto de armonía.

Para Trevinyo Rodríguez (2010) el proceso de profesionalización de la empresa familiar consta de cuatro etapas:

- Una primera que consiste en incorporar profesionales como consejeros externos de los puestos directivos de la empresa familiar. Ante la inexistencia de un directorio activo, se busca incorporar personas con experiencia y formación acorde, para agregar valor a la firma. Implica pasar de una posición en la cual este órgano está compuesto por familiares y amigos a uno en donde se incorpora un tercero quién emite opiniones, sugerencias y ante el cual hay que debatir sobre temas que puedan generar situaciones complejas.

- Una segunda etapa en la que hay que formar un consejo asesor, compuesto por dos o tres miembros ajenos a la gestión y la propiedad, con los cuales se pueda intercambiar ideas, opiniones, establecer estrategias para alcanzar objetivos y metas, ofreciendo al negocio familiar un mecanismo para alcanzar una evolución empresarial. Aconseja a la par de constituir el consejo asesor, crear un directorio básico compuesto por accionistas y ejecutivos de la empresa.
- Un tercer ciclo en donde se incorporan miembros externos al directorio: Profesionales externos independientes quienes aportarán a la empresa una visión imparcial tendiente a facilitar cualquier tipo de conflictos entre la empresa y la familia.
- Una cuarta fase que tiene lugar cuando la empresa adquiere un tamaño tal que requiere apoyarse en un directorio activo compuesto tanto por accionistas como por consejeros profesionales, independientes y externos. La autora sugiere un directorio de entre cuatro a quince miembros, priorizando el número impar entre sus miembros para que las decisiones no queden empatadas y estancadas.

Para Trevinyo un directorio activo y profesional deberá ser capaz de:

- Aconsejar a la familia empresaria de cómo gobernar la empresa familiar.
- Administrar en las decisiones estratégicas y riesgos empresariales.
- Profesionalizar los mecanismos de participación y promover la creación de comités específicos para temas particulares.
- Promover la proactividad de manera tal de adelantarse a los cambios en el entorno, ambiente, mercados, con un amplio conocimiento en los valores y tradiciones familiares.

Para Martínez Echezárraga (2010) la experiencia en muchas empresas familiares de países desarrollados y en los últimos años en Latinoamérica, demuestra que los directores externos encarnan un destacado aporte en la empresa familiar. Según una investigación realizada en EEUU a gran escala muestra las principales contribuciones.

¿Qué aportan los miembros externos al directorio?

ASPECTOS DE MAYOR UTILIDAD	ASPECTOS DE MENOR UTILIDAD
Visión objetiva y sin perjuicios	Operaciones diarias
Pedido de cuentas a la gerencia	Asuntos o conflictos familiares
Red de Contactos	Conocimientos técnicos

Planteo de preguntas claves	Asuntos muy específicos
Perspectiva a largo plazo	
Ayuda en la fijación de la remuneración a los ejecutivos	

<sup>14</sup>Encuesta a 1100 empresas familiares, suscriptores del Business Week newsletter for family-owned business. Fuente Schwartz Marc Louis B. outside boards and family Businesses another look” Family Business Review IV 1991 (J.M.Echezárraga, 2010).

Bañegil et al (2011) expresan, la coincidencia prácticamente unánime por parte de los diversos expertos, de la gran dificultad que experimentan las empresas familiares en mantener la continuidad a través de las distintas generaciones. Destacan la importancia de adecuar la gestión al ciclo de vida de la empresa. Con el transcurrir del tiempo, las relaciones familiares se modifican lo cual hace necesario adecuar el estilo de gestión a los diferentes momentos. Los autores expresan que la falta de incorporación de una gestión profesional es uno de los factores claves que atentan contra la continuidad de las compañías familiares. Definen la profesionalización como la adaptación de planificación y control de la expansión, aplicando métodos de gestión estratégica, dejando a un lado las metodologías intuitivas de gestión familiar. Conlleva la elaboración de un plan de negocios incluyendo las estrategias en función de los mercados a operar, políticas, planes de contingencia por posibles cambios en los escenarios definidos, etcétera. Esto será posible sólo si se gestiona eficazmente los sistemas familia y empresa a través de estructuras y políticas de gobierno, tanto en el orden corporativo como en el familiar. Consideran que parte de la profesionalización incluye la incorporación de terceros profesionales ajenos al clan, no por evitar que un familiar ocupe un cargo directivo sino que lo que se debe impedir es el ejercicio de esos puestos sin las competencias adecuadas. Para los expertos, la profesionalización es un proceso complejo que va más allá de la incorporación de profesionales externos, implica en cierta medida un cambio cultural hacia una dirección más profesional.

Davis (2009) expresa que para profesionalizar la empresa familiar no es suficiente con incorporar un ejecutivo externo a la familia para que conduzca la firma. Para el experto

---

<sup>14</sup> Martinez Echezárraga Jon (2010) Empresas Familiares Reto al Destino – Granica – Buenos Aires.

una empresa es considerada profesional cuando es acreedora de altos estándares de desempeño y ética. Esto es posible a través de la generación de culturas corporativas basadas en el desempeño, el aprendizaje continuo, la igualdad en las recompensas y reconocimientos, a la par de adherir y respetar los valores de la empresa familiar. Las firmas profesionales se nutren de los esfuerzos de sus líderes y del establecimiento de procesos formales como definir objetivos y reglas claras, valorar el desempeño y la ética, incorporar personal por su capacidad y contribución a la firma. Para Davis el profesionalismo no tiene que ver con desechar los empleados familiares sino que se relaciona con las actitudes y comportamientos personales. El experto señala seis pilares claves en los que debe basarse la profesionalización de una empresa familiar:

- Atraer, desarrollar y retener personas con talento sin importar su condición de familiar o no familiar.
- Contar con los mecanismos necesarios para la toma de decisiones de manera oportuna. Caso contrario será superado por la competencia.
- Fortalecer el compromiso hacia la organización y priorizar la disciplina familiar.
- Respetar el *management* y delegar en los empleados.
- Asegurar y fomentar el alto desempeño y la igualdad.
- Compartir y defender los valores de la compañía a todo nivel corporativo.

No obstante, agrega el autor, hay muchas familias empresarias que se ven amenazadas por la profesionalización ya que esto implica, en pos a incrementar los estándares de ética y desempeño, adoptar acciones como: invertir en nuevas tecnologías, implementar sistemas de planeamiento y control, establecer sistemas de remuneraciones transparentes y de mercado, realizar gestión por desempeño. En este contexto, el mayor obstáculo a adoptar medidas tendientes a la profesionalización lo constituye el posible menoscabo de poder y *status*. Profesionalizar implica adoptar un nuevo *management* en muchos casos ajenos a la familia. Deben guiarse por los valores que las fortalecen y contribuyen a aprender.

Concluyendo, en países como el nuestro se advierte una reticencia a la profesionalización, sobre todo en las PYMES familiares las cuales, tal como se analizó, constituyen la mayoría del entretejido empresarial. Se podría inferir que esta carencia podría ser un factor decisivo a la hora de analizar las causas que estancan su crecimiento, puesto que una gestión paupérrima repercute de manera directa en su competitividad más aún en entornos como los que hoy se vive de alta complejidad y globales.

Profesionalizar la empresa familiar implica incorporar nociones de competencia, capacidad e idoneidad en la elección de quienes ocupan cargos estratégicos y de dirección. Esto implica una fuerte maduración del clan como familia empresaria y un amplio conocimiento y ejercicio como propietarios responsables posibilitando potenciarse con las ventajas de la incorporación de externos viabilizando el crecimiento y continuidad de la organización.

## **Capítulo II. 3: El Protocolo Familiar como instrumento de Gestión empresarial y familiar.**

*La mejor manera de predecir el futuro es crearlo*

*Peter Drucker*

### II.3.1. Concepto, Tipologías y Finalidad

Los sistemas sociales en donde se respetan las normas son más sanos y perdurables, razón por la cual la empresa familiar no debería ser una excepción. Al quehacer diario de la gestión empresarial relativa a decisiones referentes a clientes, proveedores, bancos, impuestos, etcétera, en la empresa familiar se presentan otras tareas adicionales y que son inherentes a la gestión del clan. Estas actividades resultan de la incorporación de los hijos al negocio, su formación, el ingreso de los parientes políticos, cuestiones inherentes al relevo generacional, el futuro económico del predecesor, sólo por mencionar algunas de ellas. A los fines de mantener la salubridad entre los vínculos de los involucrados en ambos sistemas, es de vital importancia establecer acuerdos, normas y pautas que permitan a la familia empresaria anticiparse y planificar las distintas situaciones que se le puedan presentar acordes y a medida de su clan, organización y visión de continuidad.

Josep Tápies (2011) explica que en el ciclo de vida de una empresa todo emprendedor puede reconocer el punto en el cual el emprendimiento ha alcanzado una dimensión tal que requiere de manera inminente la necesidad de un gobierno fuerte y eficaz. En el mismo sentido, a la empresa familiar se le adiciona la misma necesidad de un gobierno familiar de similares características. Afirma que el protocolo familiar se convierte en un documento de vital importancia a los fines de instrumentar la relación entre los órganos de gobierno empresarial y familiar.

El concepto de Protocolo familiar surge de la mano de Miguel Gallo y John Ward (1991) como resultado de estudios de planificación estratégica en la empresa familiar. Ha tenido lugar aproximadamente en la década de los noventa como parte de una corriente de investigación relacionada al concepto de Gobierno Corporativo en las Empresas Familiares.

Tápies et al (2011) afirma que el protocolo familiar nace en la década de los ochenta cuando las familias empresarias reconocen que las relaciones entre la familia y la empresa deben ser reguladas a través de una serie de normas que rijan su funcionamiento. Los

aspectos críticos a definir son los inherentes a la propiedad, el gobierno y la gestión. El autor afirma que este documento es uno de los instrumentos más valiosos no sólo para gobernar la relación entre la familia y la empresa, sino también para facilitar la convivencia en el negocio familiar. Tápies define al protocolo como el documento escrito que contiene un conjunto de normas y procedimientos que regula la relación empresa-familia, cuya misión es mantener y reforzar la unidad familiar y el compromiso hacia el éxito de la empresa a través de las generaciones. El protocolo es el instrumento a través del cual se fijarán las metas perseguidas por la familia y la empresa como las reglas que gobernarán ambas partes.

Sánchez et al (2009) definen el Protocolo Familiar como un documento a medida, el cual es necesario formularlo de manera individualizada. Explican que si bien hay una serie de aspectos recurrentes, no todos estos asuntos agotan el protocolo ni en todos los casos tienen la misma solución, por lo que no hay respuestas estándares, ya que por el contrario cada familia adoptará sus propias decisiones. En definitiva habrá tantos protocolos como familias empresarias los hayan elaborado.

En tanto, Fernández del Pozo (2008) lo especifica como un documento contractual potestativo, regulador del buen gobierno de la empresa familiar. Contiene reglas que intentan prevenir los potenciales conflictos que resultan de la interacción empresa-familia, en orden al buen funcionamiento de la propia empresa familiar.

Para Favier Dubois (h) et al. (2013) El protocolo es una herramienta escrita, lo más completa y detallada posible, suscripta por los miembros de la empresa de la familia y los socios actuando como medio preventivo de conflictos. Señala que el principal objetivo que persigue este instrumento es fortalecer la empresa familiar, intentando neutralizar las debilidades que devienen en la estructura en sus planos: familiar, empresarial, patrimonial y jurídico.

Bermejo M. (2008) sostiene que el Protocolo familiar es un documento escrito que suscriben los miembros de una familia empresaria, en el cual se delimitan los principios rectores que facilitan la continuidad de la empresa y se establecen los mecanismos de relación entre la familia, la propiedad y la empresa. Para el autor esta herramienta puede ayudar a facilitar las relaciones empresa-familia; contribuir a su profesionalización en la gestión, y establecer mecanismos preventivos frente a conflictos. Sin embargo, aclara que simplificar el tema al solo hecho de elaborarlo, no es la panacea. El hecho de tenerlo no solucionará indefinidamente los problemas, porque a medida que la familia crece el

protocolo puede quedar obsoleto ya que en ocasiones se estará adhiriendo a un documento que redactó otra familia.

Trevinyo Rodríguez (2010) lo puntualiza como el acuerdo sobre las distintas temáticas relacionadas a la empresa y la familia. Este acuerdo, pacto, documento, constitución dependerá de las necesidades de cada familia empresaria poniendo de manifiesto la asunción del compromiso de sus miembros de poner en práctica, reglas u objetivos concertados por la familia. Asimismo la autora destaca que el fin último de este acuerdo es la continuidad y supervivencia exitosa del negocio familiar a lo largo de las generaciones, evitando conflictos, disputas de poder entre ramas familiares o desacuerdos y desatinos vinculados a la familia y la organización. En cuanto a la oportunidad de elaboración sugiere que se efectivice lo antes posible. Destaca que hay empresas que lo realizan conjuntamente con la constitución legal de la compañía. La finalidad de dicho documento es que la familia empresaria permanezca unida a lo largo de las generaciones a través de un proyecto familiar y empresarial compartido.

Para Molina Sandoval (2014) el protocolo familiar es el documento en que una familia propietaria de una empresa, a través del consenso, define por escrito reglas que van a regir la relación entre la empresa, la familia y la propiedad en el presente y en el futuro. Asimismo, enfatiza en que es una reglamentación escrita lo más completa y detallada posible, suscripta por los miembros de la familia empresaria, accionistas o no, que actuará como mecanismo de prevención de conflictos. Lo asimila a una carta de navegación que guiará a la familia empresaria en pos de evitar problemas futuros.

Bajo mi hipótesis, defino el protocolo familiar como una herramienta que permite gestionar la familia y la empresa, como así también las relaciones que surjan de ellas, siendo su objetivo principal velar por el buen funcionamiento del conjunto orientado a la unidad familiar y al crecimiento sustentable y sostenible de la empresa familiar en el tiempo.

Trevinyo Rodríguez (2010) Establece que hay varios tipos de Protocolos según el ámbito que desee manejar: Patrimonial o familiar.

En el ámbito patrimonial puede ser:

- Total o Universal: abarca toda la esfera patrimonial de la familia empresaria.
- Delimitado o Particular: comprende sólo un ámbito bien delimitado del patrimonio familiar.

En el ámbito familiar puede ser:

- Integral o Plenario: participa todo el clan.
- De grupo o Parcial: participa sólo una parte de la familia

La experta comenta que según su experiencia, en Latinoamérica por lo general se trabaja sobre protocolos universales; no obstante en determinadas situaciones de escisión o conflictos es común encontrar protocolos parciales.

Para Favier Dubois (h) (2013) El protocolo es un traje a medida de la familia empresaria. En tal sentido puede existir más de un protocolo si la familia es titular de varias firmas o participaciones en distintas empresas o estructuras, los que a su vez pueden responder a distintas clases o variantes. Es por ello que el autor las clasifica de la siguiente manera:

- Subjetivos: según las personas que lo suscriben. En tal sentido podrán ser familiares socios, solo socios o terceros incorporados (recursos humanos estratégicos).
- Objetivos: según su contenido:
  - Integrales o Parciales: conforme las materias contempladas, una o más materias.
  - Culturales, Empresariales o Jurídicos: en el primer caso aquellos con acento en la familia y los consensos, en el segundo caso con inclinación a la profesionalización de la gestión empresarial, y en el último punto con fines legales.
  - Genéricos o Detallistas: en el primer caso son descriptivos mientras que en el segundo caso se busca precisión.
  - Flexibles o Inflexibles: según la permisibilidad de modulación o rigidez en sus soluciones.
- Temporales: según sean preventivos es decir antes del conflicto, o planteen soluciones después del conflicto para superarlo, o bien definitivos orientados a toda la vida de la empresa.
- Según su exteriorización: públicos o reservados.
- Según su valor jurídico: podrán ser morales, institucionales o contractuales.

Para el experto la utilidad de conocer la clasificación radica en la posibilidad de adecuar la mejor tipología a las necesidades de la familia empresaria.

Bajo mi hipótesis, el protocolo familiar es la herramienta que mayor aporta a la continuidad de las empresas familiares. Este instrumento permite gestionar a las partes,

posibilitando que cada una contribuya al fin común de este tipo de organizaciones. El mismo se materializa en un documento o acuerdo, a través del cual los miembros de la familia pueden anticiparse y encauzar la problemática que afecta a su continuidad, previéndose principios, reglas y normas cuyo cumplimiento estén orientados a una mayor unidad familiar, perpetuidad y fortalecimiento de la empresa. El protocolo constituye así, un instrumento de gestión indispensable para la supervivencia de la familia empresaria. Destaco la importancia para mantener la salubridad de los vínculos de los involucrados en ambos sistemas: establecer acuerdos, normas y pautas que permitan a la familia empresaria anticiparse y planificar las distintas situaciones que se puedan presentar acordes y a la medida de su clan, organización y visión de continuidad. Su existencia y cumplimiento, genera mayor seguridad y confianza no sólo para los miembros de la familia sino también con respecto a terceros: empleados no familiares, proveedores, bancos, clientes, etcétera, ya que su existencia implica un código de conducta y de obrar hacia la familia y la sociedad en general.

Es necesario destacar la importancia que este instrumento aporta en esta clase de organización. Sin embargo, su instauración requiere por parte de la familia empresaria una predisposición hacia el diálogo y consenso de los temas más álgidos, que sin lugar a dudas tendrán amplias recompensas en el futuro. Es imperioso subrayar que tanto la empresa como la familia son órganos dinámicos y cambiantes, puesto que constantemente existen mutaciones en el entorno, políticas, aspectos legales, laborales, impositivos, como así también suceden modificaciones en la familia: matrimonios, nacimientos, divorcios, decesos, entre otros cambios que pueden producirse. Todos estos aspectos impactan directa o indirectamente en la empresa familiar. No puedo hacer juicios sobre ellos, sólo expresar que suceden como parte del normal desenvolvimiento de la vida familiar y empresarial. Lo significativo es que exista una constante búsqueda para gestionar y reestablecer el equilibrio entre las partes, a los fines de lograr el buen funcionamiento del conjunto. Comparto la opinión de los autores que sostienen que pueden existir distintos tipos de protocolos, cada uno se adaptará a las posibilidades y necesidades de cada familia empresaria, razón por la cual un rasgo distintivo es su flexibilidad para adecuarse a los cambios. Considero que la circunstancia de prever el establecimiento de acuerdos que puedan gestionar la familia y la empresa, constituye un gran avance para cualquier organización en aras de garantizar su continuidad.

## II. 3.2 Aspectos Claves a tener en cuenta

Cada familia empresaria según el ciclo de vida que atraviesa, su evolución familiar y características de su patrimonio, deberá tener en cuenta aspectos diferentes conforme a su realidad y a su visión compartida. Según mi experiencia algunos aspectos serán comunes a la mayoría de ellas, mientras que otros serán específicos de cada compañía familiar, lo cual torna necesario que sean identificados y valorados.

Trevinyo Rodríguez (2010) enfatiza la necesidad de la inclusión de aspectos claves mínimos como lo son los de carácter moral y legal, e incluye aspectos tales como los siguientes:

Cuáles son los motivos de hacer el protocolo que deseamos como familia empresaria; cultura y valores y su proyección en la organización, tipología de empresa, expectativas, situaciones conflictivas, órganos de Gobierno empresarial y familiar, derechos patrimoniales, organización en la relación familia-empresa, etcétera.

El protocolo familiar será la guía de la familia empresaria, ya que permite planificar en forma estratégica, acorde a lo pactado oportunamente.

En lo que se refiere a su elaboración, es un proceso de aprendizaje que requiere la intervención de los miembros de la familia guiados por un consultor externo que buscará el consenso en temas estratégicos para la organización como lo son la sucesión, la gobernanza, las finanzas, entre las más destacadas.

El protocolo familiar asume distintos conceptos según el autor pero en esencia todos coinciden en que es en definitiva, un acuerdo sobre los temas inherentes a la empresa y la familia tendientes a la continuidad y supervivencia de la empresa familiar a lo largo de las generaciones.

Sánchez et al (2009) consideran que la principal causa de los problemas en la empresa familiar está dada por la ausencia de límites claros y objetivos entre la empresa y la familia. Según estos autores los errores más frecuentes que suelen causar problemas son:

- Confundir la condición de socio o heredero con el derecho o la obligación de trabajar en la empresa.
- Pensar que la condición de heredero genera la categoría de empresario o líder.
- Considerar que las cuentas de la empresa y las de la familia conforman una sola.
- Discrepancias en las relaciones vinculares por motivos tales como la designación del sucesor, la forma en que el fundador prevea distribuir la propiedad de la empresa,

diferencias de criterios frente a la gestión en condiciones de traspaso generacional, etcétera.

- Otra situación frecuente es confundir justicia con equidad. Para ser justo con todos los hijos el empresario otorga a todos los descendientes las mismas condiciones sin importar capacidades, responsabilidades, funciones, etcétera. Aclaran los autores que si bien en la familia debe imperar la justicia (igualdad) en la empresa debe dominar la equidad (méritos).
- Por último puede ocurrir que los directivos no familiares no acepten al nuevo líder o que se sientan intimidados con respecto a las responsabilidades de los miembros de la familia en relación a la empresa; esto afectaría la dirección de la organización.

No caben dudas que cuando se originan confusiones entre los límites de la empresa y la familia los problemas inevitablemente se trasladarán a la empresa familiar y repercutirán en ella.

Para evitar estos desórdenes, los autores sostienen que todo protocolo debería incluir como ingredientes esenciales: los aspectos personales, familiares, económicos, afectivos, legales. Explican que será la propia familia quien lo arme a su propia medida con el debido acompañamiento exterior. El rol del asesor externo será aportar formas de llevarlo a cabo: provocando diálogos, dirigiendo reuniones, asesorando, aclarando dudas, actuando como mediador. Nunca asumirá un rol de árbitro.

En su investigación acerca de las claves del éxito de las empresas familiares centenarias, Gallo et al (2003) destacan entre los puntos más importantes: el desarrollo de reglas de convivencia en la familia y una comunicación fluida, espontánea y frecuente desde la infancia. La formación de los hijos, el estímulo por experiencias fuera de la empresa, el desarrollo anticipado de la carrera profesional, las previsiones de la organización familiar para la futura generación, y como corolario establecer el protocolo familiar. Este tópico destaca y reafirma la importancia del instrumento en la perdurabilidad de las empresas familiares.

Siguiendo a la autora Trevinyo Rodríguez (2010) el contenido del protocolo dependerá de las necesidades de cada organización según las características de la familia empresaria, no obstante, en términos generales el mismo debería acuñar temas de carácter moral y legal como:

- La finalidad perseguida con la elaboración del protocolo. Razón de ser como empresa familiar y el deseo como familia empresaria.
- Cultura y valores y cómo se proyectan estos en la empresa.
- Tipo de empresa que desean en términos de expectativas y decisiones susceptibles de generar conflicto.
- Órganos de Gobernanza empresarial y familiar
- Derechos patrimoniales
- Organización familiar-empresarial
- Otros tales como: política de riesgos, negociación y solución de conflictos, reglas de revisión del protocolo, formas de proceder en casos de divorcios, entre otros.

Según la académica, este instrumento permite planificar estratégicamente el futuro de la empresa familiar, constituyendo una guía le permitirá a la familia empresaria abordar y pactar cuestiones relacionadas a: regular la relación empresa-familia, contribuir a la profesionalización, promover la transmisión de valores y cultura, fomentar la unidad, armonía y el compromiso de los miembros del clan, estimular una visión de futuro compartida, conservar la identidad familiar, implementar Órganos de Gobierno adaptados a las necesidades de empresa familiar, evitar comportamientos indeseables por parte de los miembros de la familia en relación a la empresa y viceversa, contribuir a la comunicación eficiente entre ambos sistemas, permitir la planificación de la sucesión. Estos protocolos pueden ser de carácter universal, abarcan todo el patrimonio de la familia, o bien de carácter particular, reducido a un ámbito definido del patrimonio familiar. En cuanto a la relación en el ámbito de la familia distingue entre: los plenarios en donde participa toda la familia, de los parciales en donde sólo es participe una parte o rama del clan.

En síntesis: el protocolo como toda herramienta de gestión debe adecuarse al tipo de empresa en cuestión, sin importar tamaño, generación, etcétera. En virtud de que este instrumento permite gestionar la empresa y la familia, será posible tanto el crecimiento de la organización, y por ende el incremento patrimonial de la familia empresaria, como así también mantener la unidad familiar. Tal meta se logrará a través de una serie de acuerdos que deberán ser gestionados y que harán factible establecer y delimitar las zonas de influencia entre ambas componentes del conjunto.

Algunas de estas cuestiones a considerar, que a modo ejemplificativo me encuentro en condiciones de enumerar, serán: la posibilidad de establecer una visión compartida, una

planificación estratégica paralela, objetivos comunes a los binomios, planes de formación y capacitación para las nuevas generaciones, planificar el traspaso generacional, tomar medidas en cuanto a las reglas de convivencia tendientes a evitar desórdenes en los sub conjuntos, establecer formas de diálogo y comunicación, promover la profesionalización e implementar órganos de gobierno que posibiliten los fines mencionados. Asimismo, con la instauración de este instrumento, es posible prever las formas de mediar y resolver los diferentes conflictos.

Por lo expuesto considero que el protocolo es el instrumento idóneo para gestionar la empresa familiar. No obstante desataco la importancia que adquiere la manera en que se realice el proceso de elaboración, actualización, como así también se requiere que los órganos de gobierno sean capaces de implementarlo, ejecutarlo y adaptarlo a las nuevas circunstancias que se presenten.

### III. 3.3 El protocolo en su proceso de elaboración.

Acorde a mi hipótesis de trabajo el proceso de elaboración del protocolo, en sí mismo, es enriquecedor para la familia empresaria. La idea de implementarlo, ya exterioriza por parte de quienes lo impulsan y realizan un genuino interés por anticiparse y delinear las reglas necesarias para gestionar determinadas situaciones que impactarán tanto en la empresa como en la familia y como lógica consecuencia en sus vínculos. Encarar este proceso implica cierta reflexión, comunicación y diálogo sobre determinadas situaciones que generalmente en la familia empresaria no se debaten y proyectan. Es una invitación a plantearse escenarios futuros y sus posibles maneras de afrontarlos desde una perspectiva más racional, sin estar influenciados por la emocionalidad que genera una determinada situación que implique afrontar, sobre todo aquellas que involucran a la familia empresaria. En tal sentido considero que el acompañamiento de un experto en la materia adquiere destacada importancia a la hora de guiar en el mejor sentido a la familia empresaria, ya que contribuirá a ampliar el abanico de posibilidades, invitar al debate, la reflexión, propiciar el dialogo y consensuar la mejor manera de resolverlos y plasmarlos en el instrumento.

Favier Dubois (h) (2013) manifiesta que la elaboración de todo protocolo exige como paso previo un diagnóstico de la familia y la empresa, para poner en consideración la viabilidad del mismo. El proceso de protocolización se realizará bajo el acompañamiento

de un consultor experto en la materia quien a su vez suele estar asistido por un grupo de profesionales vinculados a las disciplinas implicadas. La elaboración del instrumento se materializa a través de diversos pasos que incluyen reuniones, consultas, propuestas, deliberaciones, siempre en el marco de la familia empresaria.

Este acuerdo consensuado se presenta como un convenio escrito cuya estructura y principal contenido es el siguiente:

- Descripción de la empresa, valores y reconocimientos

Historia familiar de la empresa. Declaración de valores. Misión y visión del fundador. El deseo de continuidad. Reconocimiento y gratitud al fundador.

- Relaciones y límites entre familia y empresa.

Política de remuneración, honorarios, reservas y dividendos. Pautas laborales para miembros de la familia. Préstamos a socios, familiares y uso de bienes sociales. Retiros. Políticas de beneficios para familiares.

- Reglas de Administración y buen gobierno.

Administración de la empresa. Incorporación de no familiares. Profesionalización de la gestión. Composición del Directorio: funciones, duración, retribuciones. Asamblea. Política de gestión administrativa, financiera y fiscal. Manejo de la Información. Responsabilidad social empresaria.

- Manejo de las comunicaciones y órganos familiares.

Comunicación entre la empresa y la familia. Asamblea familiar. Consejo de Familia. Modos de prevenir, detectar, gestionar y resolver conflictos. *Family Office*.

- Propiedad: distribución y mantenimiento en manos de la familia.

Distribución de acciones en mano de familiares. Limitaciones al régimen de transferencia. Exclusión o retiro de socios. Situación actual y futura de los cónyuges. Incorporación y exclusión de herederos. Adquisición de acciones por la sociedad: valor y financiación.

- Proceso de Sucesión: Propiedad y Gestión

Retiro del fundador. Oportunidad, retribución, beneficios, situación del cónyuge. Proceso de designación del nuevo líder. Transferencia de las acciones entre vivos. Transmisión.

- Cláusulas complementarias

Entrada en vigencia. Interpretación. Criterios de aplicación. Incumplimientos. Sanciones. Ejecución.

Sánchez et al (2009) desarrollan un plan de trabajo a los fines de la elaboración del protocolo:

- Establecen como primer paso la preparación de un diagnóstico a través de reuniones individuales confidenciales con los miembros de la familia empresaria y por medio del cual se indagan aspectos claves sobre: la familia, la empresa, el gobierno de la familia empresaria, patrimonio, gobierno y dirección de la empresa, sucesión, trabajo de los miembros de la familia en la empresa, la propiedad, derechos económicos de los socios.
- En la primera reunión General se exponen las conclusiones del diagnóstico, se explica el proceso y los resultados a esperar.
- Paso siguiente; se procede a la elaboración del documento. Explican que este paso atraviesa varias fases:
  - o Maduración del fundador: la decisión del fundador de iniciar el proceso poniendo en marcha los mecanismos necesarios para incluir el cambio generacional, aspecto que garantizará la continuidad de la empresa.
  - o Concientización e información: comparte con la familia los temas a debatir. No se pretende que a esta altura se tomen decisiones, el objetivo de la misma es: que puedan adquirir una visión de conjunto de los temas a tratar. Que cada uno de los miembros pueda aportar sus experiencias, ideas u opiniones, que el asesor presente alternativas, que todos se sensibilicen con la necesidad de reflexionar sobre las cuestiones que se plantean, como así también la necesidad de llegar a un consenso.
  - o Negociación y adopción de acuerdos: una vez expuestos los temas a tratar se analizaran todas las cuestiones hasta llegar a un consenso sobre los tópicos que regularan el futuro de las relaciones entre la empresa y la familia.

- En este punto, explican, el asesor está en condiciones de elaborar un primer borrador de Protocolo en donde quedan asentadas todas las cuestiones abordadas.
- Paso siguiente: se procede a la firma del protocolo y a su ejecución. Consideran importante en este punto adaptar los estatutos, testamentos, y demás documentos que puedan estar vinculados.
- Aprovechamiento del éxito: Ante el logro de la firma del protocolo usufructuar esta conquista para implantar la nueva cultura de comunicación a los fines de planificar a futuro.

Agregan que para afrontar este proceso es necesario un espíritu abierto, generosidad, predisposición al dialogo y una actitud de ganador-ganador, no se trata de ganadores y vencidos, sino que por el contrario todos ganan pudiendo ser partícipes del éxito de planificar el destino de la empresa familiar.

Bermejo (2008) agrega que para la elaboración del protocolo es necesario que:

- Exista voluntad expresa de la familia empresaria y con el alcance oportuno según las circunstancias que ésta atraviesa.
- Hacerlo en épocas de armonía familiar, en el momento en que aún se pueda anticipar a los conflictos.
- Hacerlo en el momento en que aún se pueda anticipar a los conflictos.
- Que participen todos los grupos de interés y que los asesores externos actúen como verdaderos facilitadores.
- Lograr que todos los miembros firmen el protocolo ya que en caso contrario será un documento de ficción.
- Que contemple revisiones periódicas

Aclara que en muchas oportunidades las familias empresarias suscriben la firma rápida de un protocolo como medida para dar solución a conflictos inminentes; en tales casos seguramente resultará ineficaz. El proceso requiere de cierta maduración y tiempo. Sugiere que lo firmen tanto los familiares socios como los futuros accionistas mayores de edad.

Distingue cuatro fases bien diferenciadas:

La primera, referida a la toma de conciencia sobre la necesidad de un protocolo: es el momento en el que la familia toma la decisión de ordenar sus ideas y sentar las bases de futuro para dejarlas acordadas por escrito.

La segunda, en donde la familia empresaria pone de manifiesto los temas de preocupación presentes y futuros, el alcance que tendrá el acuerdo y las normas y principios que van a establecerse. Esta fase es acompañada generalmente por el apoyo de un asesor externo.

Una tercera, correspondiente a la firma del documento y por último una cuarta referida a la puesta en práctica de algunas decisiones que deriven del mismo como por ejemplo, reformas estatutarias, capitulaciones matrimoniales, la creación de órganos no existentes como el consejo de familia, etcétera.

A manera de breve síntesis y según lo expuesto por los autores investigados, me encuentro en condiciones de destacar las cuestiones de mayor relevancia que imprimirán la utilidad de este instrumento a la hora de gestionar la familia empresaria.

Subrayo la importancia de la decisión del fundador o generación que se encuentre liderando de iniciar un proceso de esta envergadura. Deberá compartir una serie de información que hasta ese momento puede haber sido vedada para muchos miembros de la familia. Esta decisión responderá a propiciar una visión compartida, a mantener compromisos y respetar pautas, lo cual presupone una etapa de diálogo, negociación y acuerdos para concluir en su elaboración y posterior firma y ejecución.

En este marco destaco la importancia de un adecuado diagnóstico. El acompañamiento de un asesor facilitará el proceso aportando a la estructuración, confección y guía de elaboración del instrumento.

Rescato aspectos claves que deben tenerse en consideración para el éxito del proceso de formación: el sentido de la oportunidad, es decir su planificación exige la ausencia de conflictos. Asimismo, exige la participación de todos los miembros del grupo familiar y el rol del asesor externo como verdadero facilitador. También se requiere que se respeten los tiempos de maduración razonables, a los fines de que exista consenso entre sus miembros.

Esta etapa, por otra parte, permitirá abrir nuevos espacios de comunicación y su inclusión en la cultura de la empresa familiar y la familia empresaria.

### III. 3.4 Análisis de los aspectos a incluir: Su aporte hacia la continuidad.

A continuación haré un análisis de los principales aspectos que los distintos autores recomiendan incluir en el protocolo. Enfatizo al respecto, que si bien puede haber una estructura similar para todo protocolo, cada familia empresaria deberá contemplar por un lado el momento de vida que atraviese el clan y el ciclo por el cual este transitando la empresa, factores que determinarán cuáles serán aquéllas tópicos de deberán ser atendidos primordialmente; como así también contemplar los problemas que la familia no está en condiciones de anticipar, y que por lo tanto no corresponda incluirlos en esa etapa. Por estos motivos expuestos, la previsión de su actualización y la gestión del mismo, adquiere suma relevancia a los fines de posibilitar la continuidad empresarial.

#### - Historia familiar y empresarial. Valores y reconocimientos

Tapies (2011) explica que el incluir la historia familiar y empresarial responde a las preguntas ¿Quiénes somos? y ¿De dónde venimos?. Resalta más aún la importancia de definir los valores fundacionales que guían y dan sentido a la familia en su dimensión empresarial. Estas ideas son las que se transmitirán de generación en generación si lo que se desea es resistir el paso del tiempo.

Para Beraza Garmendía (2000) la definición de los valores en el protocolo tiene gran importancia ya que estos expresan lo que el fundador desea transmitir a sus descendientes y por qué querer ser una empresa familiar. Se incluyen tanto los valores propios de la cultura familiar como los de la empresarial. Constituye una declaración de intenciones respecto a los aspectos básicos de las relaciones empresa-familia.

En definitiva incluir la historia de la empresa acompañada por la familiar, constituirá la guía para las nuevas generaciones, orientando el rumbo que sus fundadores desearon darle a la organización y que han permitido su prolongación el tiempo.

#### - Relaciones y límites entre familia y empresa.

Cardona et al (2014) afirman que el protocolo contribuye a la cohesión y la armonía familiar. Consideran que uno de los elementos diferenciadores y más importantes de esta tipología de organizaciones es la familia como parte activa tanto en la gestión como en el patrimonio. El protocolo actúa como herramienta de enlace entre los distintos elementos involucrados en las empresas familiares.

Las familias empresarias al momento de realizar esta tarea deberán ponerse de acuerdo con respecto a los intereses empresariales y familiares; esto implica que han sido capaces de transmitir y respetar elementos previos tales como la cultura, la filosofía familiar, la autonomía y logro de objetivos.

Beraza Garmendia (2000) afirma que el proceso de protocolización facilita el dialogo entre los miembros de la familia empresaria sobre los distintos temas que los involucran. Más allá de lo manifestado sobre el papel, el proceso contribuye a promover la negociación, la información, el dialogo, favoreciendo mantener las fortalezas básicas de unión y compromiso que caracterizan a toda empresa familiar.

Para concluir, el protocolo constituye un instrumento para delimitar los campos de acción de cada uno de los subsistemas y su funcionamiento en forma conjunta. El marco de actuación en cada una de estas áreas deberá ser gestionada para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

- Reglas de Administración y buen gobierno.

Cardona et al (2014) consideran que la última gran causa de la elaboración de un protocolo debe ser facilitar la gestión empresarial.

Claver et al (2004) expresan que el protocolo es un aporte a la solución del problema de la confusión de patrimonios que también es una ayuda al empresario familiar no sólo en la gestión sino también a la hora del relevo generacional. Si bien esta herramienta no resuelve todas las situaciones problemáticas, ayuda a simplificar y a encontrar soluciones. El protocolo intenta asegurar la cohesión entre los familiares y la continuidad de la empresa de generación en generación como un proceso duradero que abarca los miembros de la familia, los empleados y al negocio.

Sainz Álvarez (2009) enfatiza la importancia de mantener el capital intelectual al que define como aquel intangible capaz de dar valor a la empresa diferenciándola de otra organización. Incluye dentro del Capital Intelectual el capital humano (capacidades y actitudes, destrezas, conocimientos de los empleados familiares como los no familiares, por lo cual reciben una remuneración), el capital Relacional (los contactos y cartera de clientes) y el capital estructural (procesos, técnicas, otros intangibles como las patentes, etcétera). El autor, lo considera como el capital más importante en un contexto globalizado donde se compite por ideas, conocimiento y procedimientos más que por la repetición de proceso. Remarca la necesidad de retenerlo dentro de la organización no

solo con una remuneración adecuada sino también con la posibilidad de realizar una carrera profesional que le posibilite realizarse en términos personales. Incluir en el Protocolo familiar los lineamientos para lograrlo permitirá fortalecer y desarrollar la empresa.

Como síntesis de lo expuesto, el protocolo es una herramienta que simplifica y aporta a la solución de problemas, vela por la cohesión no sólo de la familia empresaria sino de todos los miembros de la organización incluyendo los no familiares. A su vez su implementación resguardará el valor del capital intangible: el intelectual, relacional u otros como marcas y patentes. Por tales motivos, su instauración contribuye al fortalecimiento y crecimiento del negocio familiar a través de las buenas prácticas de gestión familiar y empresarial.

- Manejo de las comunicaciones y órgano de gobierno.

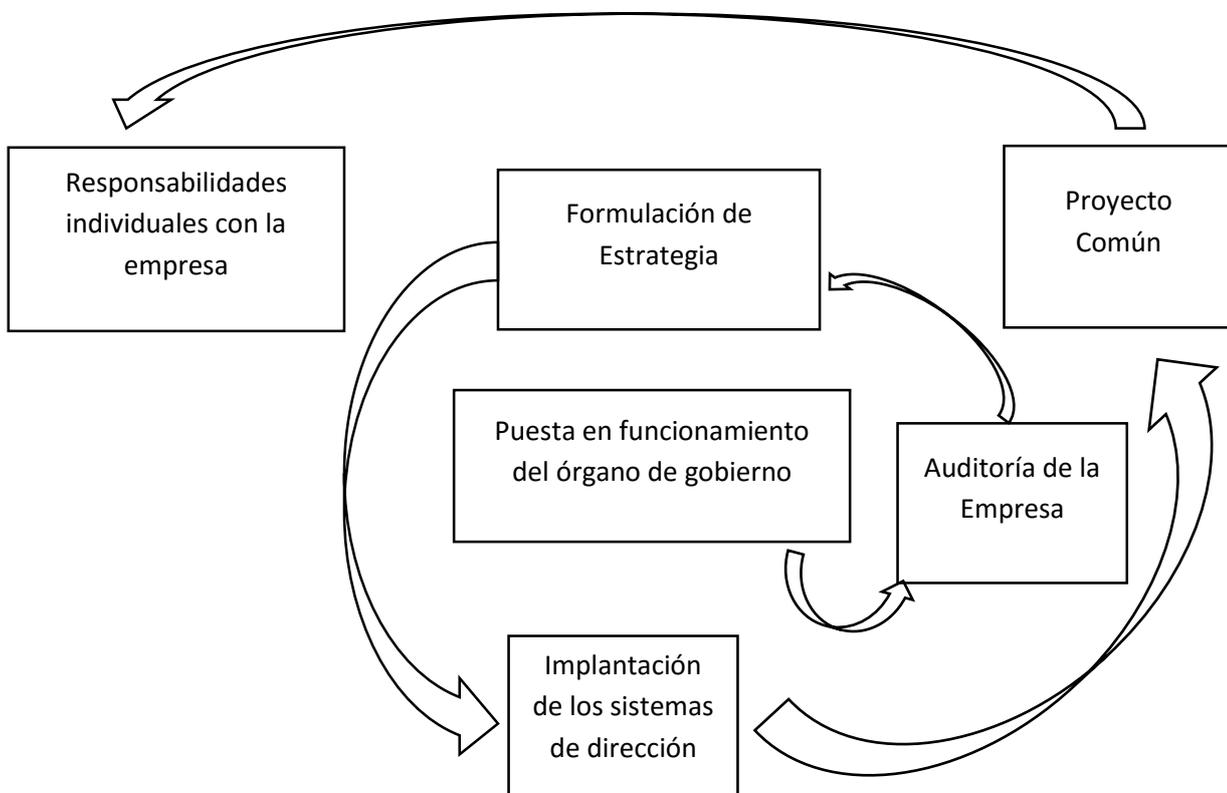
En la estructura del protocolo familiar, Gallo (2007), distingue dos componentes fundamentales que se complementan:

- Por un lado lo que él denomina los cimientos del amor, que tratan de explicar el proyecto de empresa que la familia desea desarrollar, el sueño empresario y la visión compartida. Estos cuatro pilares responden a las siguientes preguntas:
  - Por qué continuar siendo una empresa familiar
  - Qué tipo de empresa familiar queremos ser
  - Qué se puede esperar de la empresa familiar
  - Cuándo renunciar a ser empresa familiar
- Por otra parte sobre la estructura de las reglas para generar confianza se construirá el compromiso y la unidad. Están relacionados al quehacer de la empresa y se materializan en las siguientes reglas:
  - La propiedad (valoración de acciones, política de dividendos, etcétera)
  - El poder (Órganos de gobierno y sus funciones)
  - El trabajo (relaciones de trabajo para familiares y la empresa, requisitos, incorporación, proceso de selección, etcétera)
  - La promoción de unidad en las relaciones de la familia con la empresa familiar (asamblea familiar, consejo de familia, filantropía, entro otros)

Para que esta estructura funcione correctamente, el autor enfatiza la necesidad de lograr dos procesos básicos: la profesionalización y la comunicación.

La profesionalización hace referencia a la calidad con la que se lleva a cabo la dirección estratégica de la empresa. Esta debe ser progresiva a medida que la empresa crece aumenta su tamaño y complejidad.

El proceso antedicho puede resumirse en una espiral virtuosa que contribuirá al éxito del protocolo familiar <sup>15</sup>

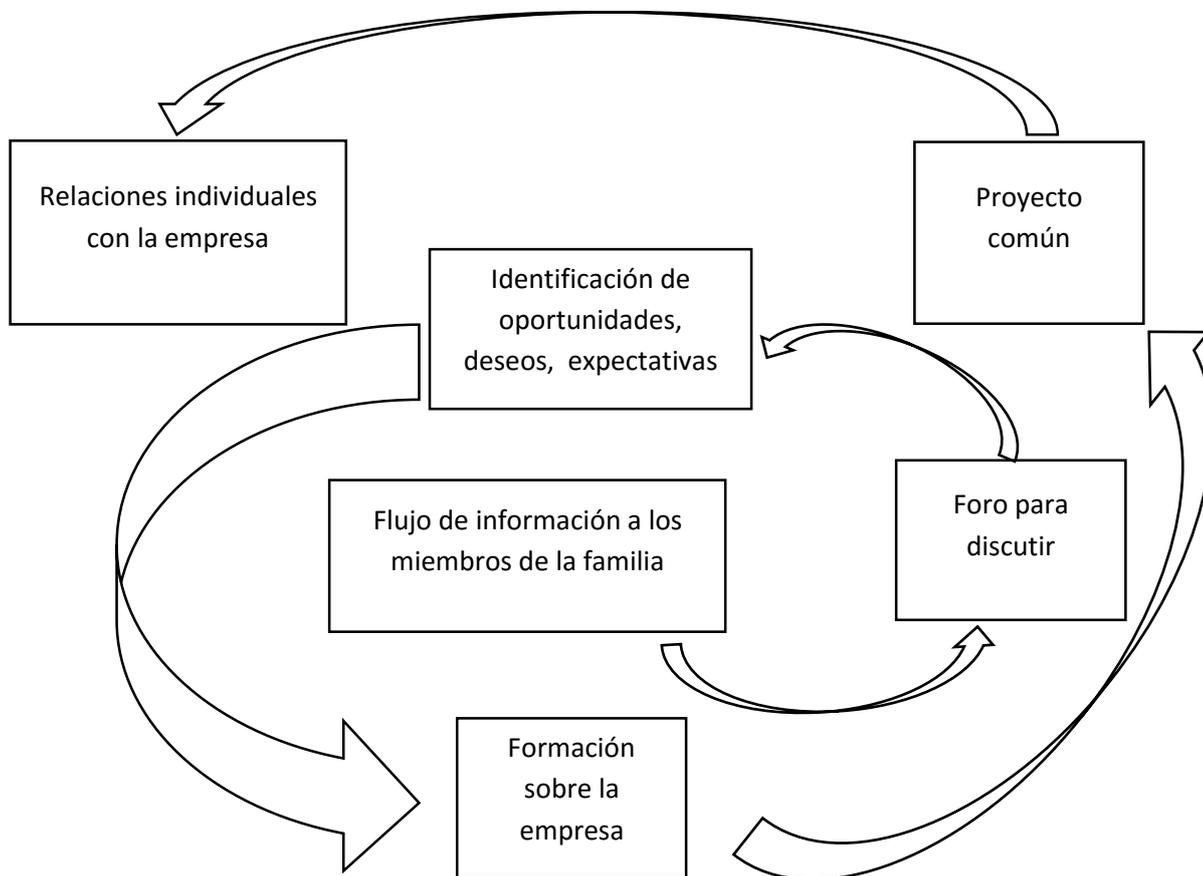


Hace referencia a la posibilidad real de lograr una buena comunicación entre los miembros de la familia y los directivos de la organización, más allá de la formalidad de brindar información. Para Gallo este proceso debe ser implantado también de manera progresiva incluyendo los miembros que son o serán propietarios de la empresa familiar. A medida que la empresa crece y los miembros establecen una especie de foro de intercambio de datos y opiniones, se otorgan posibilidades de formación en aquellos

<sup>15</sup> Gallo Miguel (2007) Estructura y Contenidos de los Protocolos familiares. El Protocolo familiar. (Pag 88) Deusto Barcelona.

aspectos que los familiares carecen de conocimiento, se promueve el intercambio de pensamiento, se arbitran procedimientos y se apela a expertos para la ayuda en la construcción de consensos.

Gallo lo explica con la siguiente figura<sup>16</sup>:



En resumen, en este punto adquiere relevancia la conjunción de estos dos elementos fundamentales: por un lado la visión compartida de la familia empresaria, y de otro costado el quehacer en sí mismo de la organización. Ambos pilares deben ser

<sup>16</sup> Gallo Miguel (2007) Estructura y Contenidos de los Protocolos familiares. El Protocolo familiar. (Pag 88) Deusto Barcelona

profesionalizados gradual y progresivamente, posibilitando el buen gobierno de la empresa familiar y de la familia empresaria.

- Propiedad:

Sánchez et al (2009) consideran que cuando la familia empresaria toma la decisión de mantener la propiedad en manos de la familia, está afirmando la voluntad de continuidad como empresa familiar, para lo cual a través de este acuerdo se deben considerar aquellos aspectos que eviten el ingreso de terceros no deseados en el capital con el objeto de favorecer la empresa la continuidad en manos de la línea sucesora descendiente del o los fundadores de la organización.

Favier Dubois (h) et al (2013), argumenta que la empresa familiar instrumentada como sociedad, no se funda sobre una mera inversión de capital con el objeto de obtener un lucro, sino que su causa va más allá, trasciende este hecho porque se basa en el sentido de pertenencia a la familia, aporta a la continuidad y crecimiento de la compañía lo cual implica fortalecer y resguardar el patrimonio familiar.

Para el autor en este punto deben considerarse todas aquellas cuestiones relacionadas a la distribución y mantenimiento de la propiedad en manos de la familia como por ejemplo, la limitación a la transferencia de acciones o cuotas partes a los fines de evitar el ingreso de no familiares, criterios de valuación de acciones o cuotas, cláusulas sobre la salida voluntaria de los socios, compra por la sociedad de sus propias acciones o cuotas con o sin aumento de capital, cláusulas de acompañamiento en casos de transferencias de acciones o cuotas.

Haciendo un extracto de lo expuesto por los autores concluyo que la propiedad en la familia empresaria tiene un alcance superior al de un patrimonio aislado, es decir considerado como una mera inversión. Este concepto en la familia empresaria se relaciona con el sentido mismo de pertenencia, y con el resguardo patrimonial familiar. Por estas razones a la hora de confeccionar este instrumento adquiere particular relevancia incluir todas las cuestiones relacionados al mismo: su mantenimiento, distribución de utilidades, transferencia de acciones, etcétera.

- Proceso de Sucesión.

El proceso de sucesión implica el traspaso generacional del liderazgo vital para la continuidad del negocio familiar.

Gimeno et al (2007) afirman que la sucesión es uno de los momentos de mayor dificultad en la empresa familiar y explica que para muchos especialistas es una de las principales causas de desaparición de la organización. Los protocolos hacen referencia a la continuidad por lo que uno de los puntos de mayor relevancia estriba en delinear un adecuado planteamiento del traspaso generacional.

Amat (2004) considera que uno de los principales problemas en la empresa familiar es el solapamiento que se produce entre la familia y la empresa. Para evitar consecuencias indeseadas derivadas de esta superposición es que afirma la necesidad de usar instrumentos específicos que contribuyan a la toma de decisiones y gestión de conflictos en caso de haberlos o bien que contribuyan a minimizar estos hechos. Para el autor, el instrumento idóneo para las situaciones descritas es el protocolo y considera que uno de los momentos de mayor importancia en donde debe desarrollarse es en el traspaso generacional ya que sostiene como fundamental mantener el dialogo, revisar las reglas de juego, clarificar cuestiones, afrontar retos y problemas inesperados. Argumenta que a medida que aumenta la dimensión y complejidad tanto de la familia como del patrimonio, se hace necesario diferenciar y formalizar las relaciones e interdependencias entre la familia empresaria, su patrimonio y la empresa. Acentúa la necesidad de hacerlo a la hora en que la familia va a dejar de tener un propietario como ocurre en primera generación y pasar a tener más de un miembro propietario en la familia. Amat explica que la superación de los problemas ligados a lo familiar y empresarial favorece el crecimiento de la armonía entre los miembros de la familia a la par que desarrolla una estructura que permita el mantenimiento de esa armonía y la resolución de conflictos a través del protocolo y el consejo de familia.

Molina Sandoval (2014) afirma que la planificación de la sucesión es uno de los componentes más importantes que debe contemplar el protocolo, ya que la sucesión no sólo abraza la continuidad de la empresa propiamente dicha sino también la de los valores familiares. Para el autor, la sucesión trasciende lo patrimonial porque abarcan aspectos de vital importancia para la empresa familiar como los son la cultura y la manera en la que se gestiona como la iniciativa, la honestidad, la comunicación, etcétera. Afirma que debatir y planificar estas cuestiones es esencial para que situaciones familiares o propias del negocio impidan la continuidad del negocio familiar. Una adecuada planificación

podrá anticiparse a los hechos a través de una pertinente capacitación y formación de los sucesores.

A modo de breve síntesis, gran parte de los autores en la materia sostienen que una de las principales causas de desaparición de la empresa familiar está vinculada con la sucesión. En tal sentido su planificación e inclusión dentro del protocolo adquiere relevancia y con mayor premura, a medida que la empresa se complejiza incrementando sus miembros generación tras generación.

### III. 3.5 El protocolo como herramienta de gestión. Implementación y ejecución: Importancia de los Órganos de Gobierno en relación al Protocolo Familiar.

Considerado el Protocolo como un instrumento de gestión debe tener un responsable de su cumplimiento y ejecución.

Para Lansberg (2007) en España, muchas familias empresarias han adoptado este instrumento como verdaderas constituciones en un intento por definir tanto la estructura como las reglas operativas que los propietarios familiares deben cumplir. El poner por escrito las reglas de gobernabilidad ha resultado un gran atractivo para un importante número de empresas familiares, según este autor. No obstante, muchas de esas familias han tenido serios inconvenientes para hacerlos cumplir. Según el experto el principal motivo radica en poner énfasis en el documento en sí mismo restando importancia al proceso y dejando a un lado la consideración de las habilidades procesales necesarias para que funcione eficazmente dentro del sistema organizativo de gobernabilidad. Destaca Lansberg que deben existir cuestiones básicas tales como comunicación abierta, consenso, capacidad de negociación, confianza, poder compartido, entre las principales. Para poder gobernar con eficacia enfatiza la necesidad de los sucesores de prepararse para trabajar con sus pares, abandonando posturas autoritarias heredadas de sus predecesores. De hecho en su experiencia parte de sus desafíos como consultor ha sido preparar a las nuevas generaciones para adquirir habilidades para funcionar en estructuras de gobierno más complejas.

Martinez (2007) explicita que el protocolo es un documento vivo que va adaptándose a las necesidades o cambios conforme la familia acumula experiencias y considera necesario incluir nuevos temas o modificar los existentes. Las familias empresarias van modificando su constitución como así también evoluciona la etapa de desarrollo de la empresa, y con ello los desafíos que enfrentan, por lo que es necesario modificar o adaptar

las cláusulas a los nuevos contextos. El autor destaca la gran importancia que adquiere el Consejo de Familia en relación a la implementación del protocolo ya que es el órgano que vela por la relación de la familia con la empresa y la propiedad. Aclara que la gran misión del consejo de familia es cuidar los vínculos de la familia en relación a los otros círculos, y por otro lado asegurarse que la familia contribuya y ejerza una posición e influencia positiva sobre la empresa familiar. Es decir, no sólo debe procurar la armonía dentro del seno de la familia, sino también las relaciones entre la familia y la empresa como así también en su trato con la propiedad. Aclara que este órgano no se involucra con las grandes decisiones de la empresa y propiedad que le corresponden al directorio y a la junta de accionistas.

Para Nogales (2012) el consejo de familia es el responsable máximo del buen gobierno de la familia empresaria, por lo que implica un conocimiento exacto y profundo de los pactos y acuerdos establecidos en el Protocolo Familiar a la vez de garantizar el conocimiento de dicho instrumento por todos los miembros de la familia empresaria y velar por que sean respetadas por todos los integrantes del clan. Otro aspecto de gran importancia que corresponde a este órgano es impulsar los cambios necesarios ya sea por el trascurso del tiempo, la ineficacia de sus normas o bien por circunstancias que puedan requerirlo en cada caso.

Según Molina Sandoval (2014) es necesario que el protocolo prevea un órgano extra societario que procure la adecuada implementación de la herramienta. En tal sentido coincide con la constitución del Consejo de Familia como órgano cuya principal función es velar la tutela de los derechos y obligaciones en relación al protocolo familiar perpetuando las tradiciones, filosofía y demás relaciones entre la familia empresaria y la empresa familiar.

Tapiés (2011) aclara que ni las familias ni las organizaciones se gobiernan con reglas o cláusulas. Para el experto la clave está en las personas. Expresa que es importante destacar que el protocolo no es documento firmado por todos los miembros de la familia empresaria, sino que es un proceso orientado al avance de las empresas familiares y la mejora de sus integrantes. También que es un proceso que tiene comienzo y no tiene fin ya que es dinámico por lo que tiene carácter de permanencia. Así la familia empresaria apoyándose en las personas adecuadas lo pone en marcha y de esta manera avanza generando continuidad y creando futuro.

Expresa que la clave del buen funcionamiento de este órgano es trabajar para la unidad, compromiso, continuidad reflexionando en los valores sin caer en un sustituto o

controlador del directorio. Advierte la importancia de no convertirse en la sombra del directorio, debe velarse por su función: organizar la voz familiar y gobernar la familia empresaria.

Concluyendo, subrayo la importancia que adquiere el consejo de familia para su buen funcionamiento como así también el valor de mantenerlo actualizado, adaptándose a los cambios y evolución de la familia empresaria y la empresa. Es necesario tener real dimensión de lo que implica el proceso en sí para su éxito, como así también considerar las habilidades que necesitan las nuevas generaciones para funcionar en estructuras más complejas.

### III. 3.6 La continuidad y la responsabilidad social empresaria de la empresa familiar.

Trabajar en la prolongación de la organización familiar tiene grandes impactos positivos en la sociedad y puede considerarse como un factor preponderante para ejercer una actividad económica lucrativa de la mano de ejercer a través de ella y al mismo tiempo, una tarea de extrema responsabilidad hacia la sociedad.

La continuidad de la empresa familiar, es uno de los pilares básicos de responsabilidad social dado el gran impacto que posee sobre la economía, en sus aspectos macroeconómico como microeconómico, y fundamentalmente sobre la sociedad.

Gilli (2011) en su obra “Ética y Empresa”, hace una minuciosa descripción de la evolución del concepto de responsabilidad social empresaria, desde sus inicios en 1960 con la Revolución Industrial hasta las épocas actuales. Remarca el nacimiento del concepto como consecuencia de dar respuesta a los problemas y cambios sociales imperantes del momento como por ejemplo, la igualdad de oportunidades para la mujer al mercado laboral, la protección del medio ambiente, los derechos de los consumidores, entre otros. Esta visión exige por parte de la empresa la asunción de responsabilidad por los problemas sociales.

El planteamiento se centra en los deberes que la organización tiene para responder a las cuestiones sociales, argumento que dio lugar a una nueva clase empresarial de líderes que tenía como obligación considerar estos temas llenando el vacío de los gobiernos. Da cuenta de ello la teoría de los *stakeholders* que hace extensiva la responsabilidad de la organización a todo el grupo de interés vinculado a la empresa.

Friedman (1966) (Debeljuh P. 2004) responde a esta postura con total firmeza expresando que la finalidad de la empresa es perseguir utilidades, y dentro de la búsqueda contribuye al propósito común en la medida que genera más riqueza. Delimita diciendo que la responsabilidad de la empresa es aquella que se ciñe al giro normal de sus operaciones dentro de un sistema de mercado abierto y libre sin engaño ni fraude, pero dejando fuera cualquier otro tipo de contribución a la comunidad. Esta concepción ha dejado huella en el *management*, en donde pareciera validarse que el objetivo clave de la empresa es generar ganancias, este sería su fin último sin importar el medio utilizado siempre que se encuentre dentro de las reglas de libre competencia. Esta postura presupone una disociación antropológica que separa a los directivos de su condición de seres humanos y su calidad de ejecutivos.

Como contrapartida hay referentes que se apoyan en la teoría Kantiana basándose en el respeto a la persona como un fin en sí mismo, cualquier acción que ponga al hombre y la actividad mercantil en el mismo nivel es amoral.

Fondtrodona J, (2001) realiza una analogía esclarecedora acerca de este tema. Fundamenta que la empresa necesita ganar dinero para sobrevivir como el hombre necesita alimento para subsistir, pero eso no significa que necesariamente ese sea su fin último. Sostiene que el ganar dinero es una condición necesaria pero no suficiente, y no inexcusablemente debe ser su único propósito.

En tanto Drucker (2012) argumenta al respecto que si bien la empresa tiene una función económica debe dar respuesta de su actividad en la sociedad en la cual está inmersa. Debeljuh (2004) concluye que una visión integral de la empresa superadora de estas teorías polarizadas es aquella que contempla los siguientes aspectos:

- Proporciona bienes y servicios para satisfacer necesidades.
- Genera valor económico.
- Utiliza correctamente los recursos naturales y artificiales responsabilizándose de los impactos ecológicos y ambientales.
- Genera la continuidad de la organización de manera tal que garantice su permanencia en el mercado.
- Favorece al desarrollo de las personas que trabajan o se relacionan con la organización, o al menos no lo obstaculiza.

- Apoya solidariamente la actividad de otras empresas e instituciones siempre que sea posible, acorde con el perfil de la organización.

Enunciados estos aspectos me centraré en la importancia de trabajar hacia la continuidad de las empresas familiares como factor destacado de la responsabilidad social empresarial. Dadas las características expuestas de la empresa familiar y su importancia por el alto impacto de su presencia dentro la masa empresarial, las empresas familiares presentan un desafío importantísimo. Vinculado los altísimos grados de mortandad por la falta de profesionalización de la gestión empresarial y en particular de la gestión familiar, y en especial de las PYMES familiares, confundiendo y evitando en muchos casos profundizar en estos aspectos, considero a la luz de las estadísticas expuestas que, “trabajar profesionalmente en el ámbito tanto empresarial como familiar para su continuidad” forma parte importante de su tarea de su responsabilidad social.

Según lo expuesto por Joseph Tapies (2011.p 40)<sup>17</sup> *“No es imaginable un país sin empresas familiares. Grandes, pequeñas, medianas, todas ellas participan en primera persona en el proceso de creación de riqueza y mantienen vivo el pulso de la economía y el progreso”*.

Según Miguel Ángel Gallo et al (2003) La continuidad de la empresa familiar es un tema trascendental dado el peso específico que juega su rol en la economía y sociedad de cualquier país del mundo capitalista. Según el especialista la continuidad dependerá del grado de unidad y compromiso que alcancen las personas que trabajan en la organización. Para lograrlo se debe trabajar sobre tres tópicos, la profesionalización de la empresa, la profesionalización de la familia, y por último la familia empresaria.

Según Gallo et al (2003; p42)<sup>18</sup> *“las empresas desaparecen porque sus directivos se concentran en producir bienes y servicios y olvidan que la verdadera naturaleza de su organización es ser una comunidad de personas”*

---

<sup>17</sup> Tápies Josep (2011) Familia Empresaria página 40 LID Editorial Empresarial Madrid.

<sup>18</sup> Gallo Miguel Angel –Joan Amat (2003) Los secretos de las empresas familiares centenarias página 42 Deusto Barcelona

Como recurso propone crear una arquitectura organizacional orientada a lograr el compromiso de las personas que conforman la empresa, la cual no debe ser otra cosa más que el reflejo de la misión y visión de la compañía definida y renovada a través de los líderes de la misma.

Es visible el impacto que generan las empresas familiares en la economía de cualquier país por lo que considero prioritario aportar a su continuidad.

Adhiero a la postura de que las organizaciones familiares son el motor de cualquier economía capitalista del mundo y las estadísticas así lo confirman. Son poseedoras de grandes ventajas competitivas por sobre el resto de las organizaciones, este hecho las ubican en un lugar privilegiado. Sin embargo estas mismas características que apoyan su rápido y solvente crecimiento son las mismas que, como contra cara, ponen en riesgo su prolongación y traspaso generacional, contribuyendo a su desaparición con todo lo que ello implica, no sólo a la familia empresaria sino a la economía y sociedad. Por lo que desde mi visión trabajar sobre los pilares que sustentan una continuidad sostenible, sustentable, y perdurable para la empresa familiar y saludable para la familia empresaria, debería ser uno de los principios rectores de responsabilidad social de las empresas de familia.

Defino el Protocolo a los fines de mi trabajo como “Un documento que abarca temas relacionados a la empresa y la familia en donde se pone de manifiesto la asunción del compromiso de sus miembros de poner en práctica las reglas acordadas por la familia empresaria, siendo su fin último la continuidad y supervivencia exitosa del negocio familiar a través de lo largo de generaciones.”

## Capítulo III Metodología aplicada

### III.1 Procedimientos metodológicos utilizados

#### III 1.1 Obtención de datos

El trabajo de campo lo realicé en la Provincia de Córdoba durante el periodo comprendido entre el año 2016 y principios del 2017.

El primer paso fue llevar a cabo una investigación exploratoria (Sampieri et al, 2011) a través de técnica directa de entrevista exhaustiva, con el objetivo de indagar sobre las empresas familiares en general y el protocolo en particular; generando una perspectiva innovadora que contribuyera a identificar conceptos promisorios generando el terreno para un nuevo estudio a través de mi tesis doctoral.

En segundo término entrevisté expertos en la materia (Bujanda et al, 2013) con la finalidad de obtener una opinión general acerca de la definición del problema y su dimensión e identificar los elementos y variables pertinentes y de relevancia requeridas en el marco de mi estudio. La entrevista a expertos conjuntamente con la exploración del estado del arte, me permitió definir mi hipótesis de trabajo.

A partir de allí elaboré la encuesta para la recolección de datos (Casas et al, 2003). Dicho formulario fue el resultado de la sistematización de la información con preguntas y validación a través de una escala de tipo likert acorde a los objetivos generales y específicos propuestos y la formulación del problema de investigación.

Dada la inexistencia en nuestro país de estadísticas oficiales acerca de la población de empresas familiares, mi investigación ha sido no probabilística (Pimienta Lastra, 2000). La técnica de muestro usada ha sido de tipo casual y el suministro del cuestionario a través de correo electrónico o papel. Los contactos de las empresas familiares fueron obtenidos a través de las principales cámaras, colegios profesionales, asociaciones empresariales y universidades a las que he tenido acceso personal en la mayoría de los casos y virtual de menor manera. Estas entidades, acorde a las pautas establecidas, contribuyeron al acceso de las organizaciones familiares. Con la finalidad de considerar la tipología de empresa familiar tuve en cuenta, de acuerdo al marco teórico, las características de que la firma encuestada cumpliera con los siguientes requisitos: que la propiedad del capital perteneciera mayoritariamente a una o más familias, que la toma de decisiones y control de la compañía estuviera en manos de miembros de esa o esas familias empresarias y que

existiera la fuerte vocación de continuidad de esa empresa familiar en manos de las siguientes generaciones.

### III.1.2. Metodología de análisis.

#### III.1.2.1 Correlación de Pearson

Según Restrepo et al (2007) el objetivo del coeficiente de correlación de Pearson tiene como finalidad medir el grado de asociación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas. El objetivo de su uso tiene lugar cuando el investigador quiere observar representaciones de información derivadas de análisis matriciales con propiedades de algebra lineal que posibilitan determinar similitudes o disimilitud entre variables representadas en dimensiones de menor valor. El coeficiente fluctúa entre  $-1 \leq \rho \leq 1$ . Cuando  $\rho=+$  la relación entre las variables es directa (más cercano a 1 mayor asociación). Si  $\rho=-$  la relación es inversa y si  $\rho= 0$  son independientes.

#### III. 1.2.2. Prueba de diferencia de medias en muestras Independientes.(test t – *Student*)

Esta prueba la diseñó William Sealy Gosset, con el seudónimo de *Student* (Sánchez T., 2015) con el objeto de examinar la diferencia de medias entre dos muestras independientes y de tamaño pequeño, donde las variables de interés tienen distribución normal. Pudiendo ser aplicadas tanto con varianzas homogéneas como heterogéneas, considerando las diferencias entre los estadísticos definidos y sus grados de libertad en cada caso. En esta prueba se presume que no hay diferencias entre las medias de ambas muestras, lo que está fijado en la hipótesis nula versus la hipótesis alternativa que indica que si existen estas diferencias.

#### III. 1.2.3.Modelo de Ecuaciones Estructurales

##### III 1.2.3.1 Concepto y aportes del modelo

El objetivo de mi trabajo se basó en la búsqueda de un análisis causal entre los miembros de un conjunto de empresas familiares en relación al protocolo familiar como herramienta de gestión empresarial y familiar en pos a la continuidad del negocio familiar. Los

encuestados pertenecen a organizaciones familiares protocolizadas y no protocolizadas. El carácter de calidad de la muestra no radica en su representatividad sino en la pluralidad de datos a los fines de realizar los constructos y relaciones entre ellos. A los fines de identificar las relaciones entre variables (Caballero, 2006) se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales. Estos modelos están teniendo cada vez más difusión en los estudios vinculados a las empresas por posibilitar investigar áreas o procesos difíciles de medir. En muchas ocasiones es necesario definir constructos que funcionan como variables latentes que se forman o influyen a otras variables medidas o latentes también, siendo muy rico el análisis de las interacciones

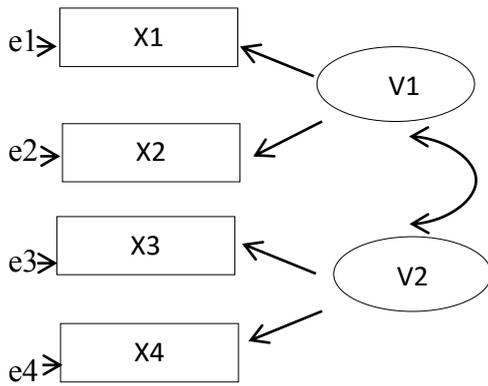
La noción de causalidad es de relevancia y posibilita a las empresas conocer las consecuencias de las acciones de mejora implementadas tanto en sus procesos productivos como de aquellos que no lo son.

Cupani (2012) afirma que este tipo de modelos *Structural Equation Modeling (SEM)* permite analizar simultáneamente una serie de relaciones de dependencia entre variables con la particularidad de que admite su estudio cuando una variable dependiente se convierte en independiente en posteriores relaciones de dependencia. Es decir, que estos modelos tienen dos objetivos claros como son el tratamiento de variables latentes y el de múltiples relaciones de dependencia. Estos modelos son una extensión de varias técnicas multivariadas como lo son la regresión múltiple y el análisis factorial. Para el autor el principal aporte que realiza el SEM es la posibilidad que brinda a los investigadores de evaluar modelos teóricos convirtiéndose en una de las herramientas más eficaces para el estudio de relaciones causales sobre datos no experimentales en relaciones de tipo lineal. Aclara que este modelo contribuye a la selección de hipótesis causales relevantes, desechando aquellas no sustentadas por la evidencia empírica. En este sentido adquiere especial notabilidad el sustento teórico para la especificación de la relación de dependencia.

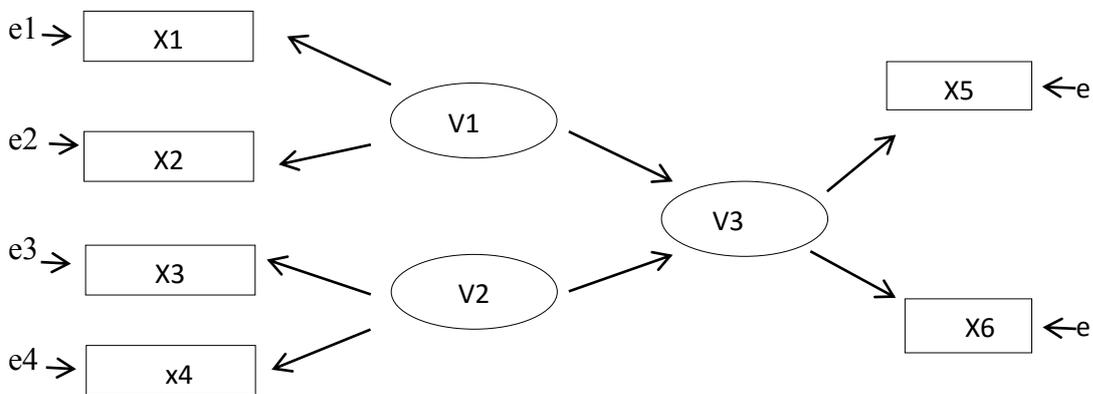
#### III.1.2.3.2 Componentes del SEM

Para Ruiz et al (2010) existen dos partes fundamentales: por un lado el modelo de medida que representa las relaciones entre las variables latentes o constructos con sus respectivos indicadores y por el otro el modelo de relaciones estructurales el cual es el que realmente se desea estimar, este contiene los efectos y relaciones entre constructos.

Gráficamente, a modo de ejemplo, el modelo de medida tiene la siguiente forma:



Un ejemplo de modelo de estructura es:



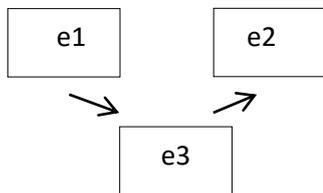
Caballero (2006) afirma que todas las relaciones entre variables pueden ser representadas por medio de diagramas de rutas en donde las flechas indican las relaciones de influencia entre una variable y otra, las que pueden ser observadas gráficamente. Las relaciones entre variables pueden ser de tres tipos: directa, indirecta y espúrea. A continuación se detallan gráficamente a los fines de su mejor comprensión:

a) Relación directa:



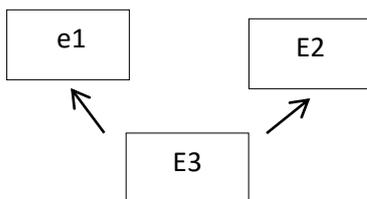
e1 causa e2

b) Relación indirecta



e1 causa e2 a través de e3

c) Relación espúrea:



e3 provoca efecto sobre e1 y e2

### III 1.2.3.3 Tipos de Variables en los SEM

Hormigo (2014) enuncia los tipos de variables según sea su papel dentro del modelo:

- a) Variables latentes también llamadas constructos, factores o variables no observadas: generalmente son el objeto de interés en el análisis. Son conceptos abstractos que sólo pueden ser observados indirectamente a través de sus indicadores o variables observadas. Su representación gráfica es:



Entre las variables latentes podemos encontrar de tres tipos:

a.1) Variables exógenas o latentes independientes: es decir afectan a otras variables pero ellas no son afectadas por ninguna otra. En los gráficos se pueden identificar porque de ellas salen flechas pero no reciben ninguna.

a.2) Variables endógenas o latentes dependientes: reciben el efecto de otras variables. Gráficamente reciben el efecto de otras variables, es decir ellas reciben las flechas.

a.3) Variables de error: tienen en cuenta todas las fuentes de variación no contempladas en el modelo. No tienen una forma única de representación, a veces se representan con un círculo.

b) Variables Observadas: son aquellas que pueden ser medidas. También se las denomina indicadores o de medida, y se representan:



Otras representaciones relevantes (Ruiz et al, 2010):

- Relaciones bidireccionales: correlaciones y covarianzas, son diagramadas con vectores curvos con flechas en sus extremos.
- Efecto estructural: flecha recta cuyo origen es la variable predictora y el final donde apunta la flecha la variable dependiente.
- Los parámetros del modelo se presentan sobre la variable que corresponde.
- Toda variable que recibe efecto de otras variables debe incluir el término de error.

#### III 1.2.3.4 Medidas de Bondad de Ajuste.

Acorde a lo expuesto por Ruiz et al (2010) para entender este modelo es necesario reorientar el concepto de ajuste. En regresión lineal cuando se habla de estimaciones de los parámetros se escogen aquellos en donde las estimaciones se ajustan mejor al modelo de datos garantizando que minimicen el error de predicción cometidos en él, relacionado

al conjunto de datos. En el caso del modelo de ecuaciones estructurales, por el contrario, lo que se pretende es ajustar las covarianzas entre las variables en vez de buscar el ajuste en los datos. Lo que se realiza es la minimización de la diferencia entre las covarianzas observadas en la muestra y las covarianzas pronosticadas por el modelo.

Para Ruiz et al (2010), una vez que se ha estimado el modelo es necesario evaluar su calidad a través de estadísticos de bondad de ajuste. A tal fin existen tres tipos estadísticos de bondad de ajuste: los de ajuste absoluto, los de ajuste relativo y los de ajuste parsimonioso; los primeros valoran los residuos (chi cuadrado, grados de libertad), los segundos comparan el ajuste con respecto a otro modelo con peor ajuste (Índice de bondad de ajuste comparativo, normalizado y Tucker Lewis), mientras que los terceros valoran el ajuste respecto a la cantidad de parámetros utilizados (corregido por parsimonia).

Schermellerh E. et al (2003) sostiene que hay consenso en que se debe evitar reportar todos los índices de ajustes que se han desarrollado desde los inicios del SEM. Considera que la Chi2 es una prueba muy sensible al tamaño de la muestra y también a la suposición de normalidad multivalente por lo que sugiere evaluar por otros índices que representen diferentes clases de bondad de ajuste, sobre todo en muestras pequeñas. Acorde a lo que Schermellerh (2003) toma de Hu y Bentler en su artículo, recomiendan usar otras medidas de bondad de ajuste GFI (*goodness of fit index*), los índices que propone con sus siglas en ingles son: residuo cuadrático medio estandarizado SRMR (*standarized root mean square residual*) complementado por el índice de ajuste normado NNFI (*non normed fit index*), el índice de ajuste comparativo CFI (*comparative fit index*), o el índice de error medio cuadrático de aproximación RMSEA (*root mean square error of approximation*) ya que estos indicadores son menos sensibles a tamaños de muestra pequeños.

A continuación se expone la tabla de reglas básicas que el autor propone para la evaluación de modelos<sup>19</sup>:

---

<sup>19</sup> Schermellerh E. Moosbrugger Helfried (2003) Evaluating the fit of structural equation models: test of significative and descriptive goodness of fit mesures. MPRO Vol 8 N 2 M (pag 52) Goethe University Frankfurt.

*Recommendations for Model Evaluation: Some Rules of Thumb*

Fit Measure	Good Fit	Acceptable Fit
$\chi^2$	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2df < \chi^2 \leq 3df$
<i>p</i> value	$.05 < p \leq 1.00$	$.01 \leq p \leq .05$
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$
<i>RMSEA</i>	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
<i>p</i> value for test of close fit ( <i>RMSEA</i> < .05)	$.10 < p \leq 1.00$	$.05 \leq p \leq .10$
Confidence interval (CI)	close to <i>RMSEA</i> , left boundary of CI = .00	close to <i>RMSEA</i>
<i>SRMR</i>	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 < SRMR \leq .10$
<i>NFI</i>	$.95 \leq NFI \leq 1.00^a$	$.90 \leq NFI < .95$
<i>NNFI</i>	$.97 \leq NNFI \leq 1.00^b$	$.95 \leq NNFI < .97^c$
<i>CFI</i>	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	$.95 \leq CFI < .97^c$
<i>GFI</i>	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI < .95$
<i>AGFI</i>	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$ , close to <i>GFI</i>	$.85 \leq AGFI < .90$ , close to <i>GFI</i>

III. 1.2.3.5 Fiabilidad del Instrumento de medida: Alfa de Cronbach.

Según Bojórquez Molina et al, (2013), los investigadores se enfrentan al problema de validar la confiabilidad del instrumento de medición que contribuya a tener la certeza y verificar el tema estudiado. La validez se refiere al grado en que el instrumento mide la variable que pretende evaluar. El coeficiente de Alfa de Cronbach, uno de los más utilizados, se calcula considerando las variables observadas y el valor obtenido oscila entre 0 y 1. El valor mínimo aceptable es de 0,7; para valores inferiores estaría manifestando una correlación baja en la escala utilizada, inaceptable. Un valor superior a 0,7 revela una relación fiabilidad más fuerte entre la escala.

## **Capítulo IV Desarrollo, análisis, resultados y conclusiones del trabajo de campo de investigación.**

### IV.1 Investigación exploratoria

En primer término realice una investigación de tipo exploratoria cuyo objetivo fue identificar las herramientas de gestión claves vinculadas a la continuidad de las empresas familiares reconociendo de esta manera mi línea de investigación.

A tal fin realicé entrevistas abiertas a empresarios familiares en ejercicio de funciones directivas o gerenciales. Las mismas las llevé a cabo en la ciudad de Córdoba y su zona de influencia: lo que se conoce como “el gran Córdoba”.

El tipo de muestreo fue no probabilístico con técnicas de selección por conveniencia dada la disponibilidad de acceso, cercanía y posibilidad de contacto.

Realicé entrevistas individuales a directivos familiares de 15 empresas de entre 20 y 1000 empleados, de distintos tamaños y sectores. Cada una de ellas tuvo una duración estimada entre la hora y media y las dos horas; en donde cada uno de los entrevistados pudieron expresar las principales particularidades de este tipo de compañías inherentes a la gestión empresarial, familiar y las relaciones entre ambas. Expresaron las dificultades que se les presentaban al momento de gestionar intereses contrapuestos entre la familia y la empresa y cómo estas situaciones afectaban a la continuidad de la organización. Compartieron también en cada caso qué acciones tomaban para prevenir desacuerdos que pudieran afectar la rentabilidad de la firma y/o minar la prolongación de la empresa en manos de la familia empresaria. Algunas de estas familias empresarias habían recurrido a la elaboración de un protocolo familiar para gestionar las relaciones entre la partes.

Para el procesamiento de la información se utilizaron técnicas de análisis cualitativos de contenidos.

A continuación se detallan las principales características de las empresas cuyos directivos fueron entrevistados, que por razones de confidencialidad y para preservar los nombres de las empresas, los mismos fueron reemplazados por letras.

EMPRESA	RUBRO	GENERACIÓN	FORMA JURÍDICA REGULAR	MENOS DE 200 EMPLEADOS	MAS DE 200 EMPLEADOS	GOBIERNO CORPORATIVO ACTIVO	GOBIERNO FAMILIAR	PROTOCOLO
A	CONSTRUCCIÓN	SEGUNDA	SI	X		NO	NO	NO
B	CONCESIONARIA AUTOS	SEGUNDA	SI	X		NO	NO	SI
C	COMERCIAL MÁRMOLES	TERCERA	NO	X		NO	No	NO
D	INDUSTRIA ALIMENTICIA	TERCERA	SI		X	SI	SI	SI
E	INDUSTRIA ALIMENTICIA	SEGUNDA	SI	X		SI	SI	SI
F	FABRICACION PINTURAS	TERCERA	SI	X		SI	SI	SI
G	INDUSTRIA	SEGUNDA	SI			NO	NO	NO
H	COMERCIAL BICILETAS	SEGUNDA	SI	X		SI	NO	SI
I	COMERCIAL FARMACIA	SEGUNDA	SI		X	NO	NO	NO
J	AGROPECUARIA	SEGUNDA	SI	X		NO	NO	NO
K	HOTELERIA	SEGUNDA	SI	X		NO	NO	NO
L	METALURGICA	SEGUNDA	SI	X		SI	NO	NO
M	INDUSTRIA	SEGUNDA	SI	X		SI	NO	NO
N	COMERCIAL PINTURAS	TERCERA	SI	X		SI	SI	SI
O	CONSTRUCCIÓN	SEGUNDA	SI	X		NO	NO	NO

Los datos más relevantes que luego dieron origen a la construcción de la hipótesis objeto de la investigación fueron los siguientes:

- 14 de las 15 (93%) empresas se encuentran formalizadas bajo alguna de las formas jurídicas regulares que establece la legislación Argentina. Sólo una se encuentra como sociedad de hecho.
- 6 de los 15 (40%) entrevistados expresaron tener protocolo y coincidieron en el hecho que lo habían realizado para garantizar la continuidad del negocio familiar.
- Los interrogados de las empresas protocolizadas expresaron que el instrumento contribuía a la gestión de la familia empresaria a través de reglas claras de convivencia.
- 7 de los 15 (46,67%) pronunciaron poseer órganos corporativos activos.
- 4 de los 15 (26,67%) afirmaron tener órganos familiares activos.

- Las 4 (26,67%) empresas que poseen órganos de gobierno familiar están protocolizadas.

#### IV.2 Entrevista a expertos.

Con el objeto de obtener y profundizar en información relevante realicé entrevistas no estructuradas en profundidad a expertos en la materia. De esta forma he accedido a una mayor cantidad de antecedentes, testimonios y fundamentos a través de un esquema de preguntas abiertas desprovistas de un orden secuencial. Vargas (2012)

Los ejes principales sobre los que he indagado fueron:

- Cómo realizó el proceso de identificación de causas que dan origen a las cláusulas del protocolo.
- En qué consiste la participación de los *stakeholders* en el proceso de elaboración del protocolo y cómo son considerados los intereses de cada una de las partes.
- Sobre la base de qué criterios son estipuladas las prioridades y cuáles son las medidas que usualmente se toman para satisfacerlas, en orden a la continuidad de la empresa familiar.
- Cómo evidencia su aplicabilidad.
- Cuáles son las falencias más recurrentes de la herramienta y qué propuestas superadoras han sido definidas.
- Dentro del Protocolo, cuáles son las principales acciones que considera fundamentales para garantizar la continuidad de la empresa familiar.
- Define al Protocolo como un instrumento que se anticipa a conflictos o que resuelve conflictos.
- Cuáles son los motivos harían ineficaz el instrumento (protocolo).
- Qué otro aspecto considera importante con respecto a esta herramienta.

## **Experto Doctor Fernando Nogales Lozano**

Doctor en Sociología. (Universidad Pontificia de Salamanca) Doctorando en Economía (Universidad Rey Juan Carlos). Master en Economía de la Escuela Austriaca, Licenciado en Psicología, Diplomado en Alta dirección de empresas, Marketing y Recursos Humanos ESADE, ha publicado varios libros y artículos sobre la especialidad de empresas de familia. Consultor internacional en la materia.

Para el Dr. Nogales hay tres cuestiones a identificar antes de comenzar con el proceso de elaboración de Protocolo:

- en primer lugar, las razones por las cuales se hace o desea hacerlos,
- en segundo lugar, los apartados que incluirá, los que son prácticamente estándar a todas las empresas
- y por último las cláusulas particulares dentro de cada uno de los apartados.

El experto relata su experiencia en la confección de protocolos desde los años 90, especialmente en Pymes familiares de España, resto de Europa y Latinoamérica, incluido nuestro país, también destaca dos grandes razones para dar inicio a la confección del Protocolo y enfatiza los siguientes puntos en común:

La aparición de un conflicto cuya solución no originó ruptura de vínculos, pero propició la iniciativa de ordenar el sistema empresa familia, dado que la familia empresaria advierte la posibilidad de que en caso de repetirse no se tenga la certeza de que se pueda controlar.

El proceso de transición generacional: ante una inminente sucesión poner orden en ambos sistemas.

De acuerdo con su experiencia estas son las principales causas que motivan la confección de un protocolo el 98% de los casos.

La Empresa familiar tiene la característica de incluir una doble sociedad, la mercantil y la familiar. Es una sociedad económica civil de carácter familiar y por eso, lo que se rompe en una de las partes (por ejemplo divorcios, peleas, etcétera) afecta a la otra; consecuentemente, es importante regular esta situación para que si hubiere un conflicto en la empresa, este no influya negativamente en la familia y viceversa.

En los apartados del protocolo se establecen las posibles causas de los conflictos, y también se intenta anticipar soluciones igualmente posibles, basadas en el conocimiento de las prácticas de empresas familiares bien gestionadas.

Los protocolos son documentos dinámicos, que incluyen la periodicidad con la que se van a revisar y actualizar; por lo general, se establece un periodo de cinco a siete años, que responde a las necesidades concretas de esa organización.

Ejemplifica el experto que si el proceso sucesorio se dará a quince años vista, carece de sentido incluir un apartado específico ya que la situación para ese entonces puede modificarse sobre manera. También, aclara que si con anterioridad hiciera falta una reforma por algún hecho, razón o motivo que lo justifique, podrá ejecutarse por unanimidad. Precisa que esto es válido sobre todo en la primera generación, ya que en la segunda y mucho más en la tercera estos plazos pueden alargarse porque las prácticas suelen contar con una metodología.

Para Nogales, la principal causa de desaparición de las empresas familiares radica en no haber sabido gobernarse; en este sentido, el protocolo contribuye a lograr ese fin.

Los apartados que específicamente debe tener un protocolo son los siguientes:

- En primer lugar se especifican los valores de la empresa familiar; en los apartados siguientes se determinará la forma en que los mismos se irán materializando.
- En segundo lugar, se establece la estructura de gobierno de la empresa familiar, esto es, las instituciones que van a gobernarla: la asamblea familiar, el consejo de familia, la junta de accionistas, el directorio, la gerencia.
- El siguiente apartado se refiere a los criterios de incorporación de familiares a la empresa y suele dividirse en tres sub apartados:
  - a) Uno referido a los derechos de la familia, ante los posibles conflictos derivados de separaciones o divorcios, aquí se incorporan las capitulaciones matrimoniales, permitidas por la reforma al régimen argentino.
  - b) Otro se refiere a la inclusión de familiares al trabajo de la empresa, por ejemplo, qué porcentajes entrarán por rama. En una primera generación podrán entrar varios familiares, pero a partir de la segunda se deberá poner límites. Por lo general, esto, aceptado por las familias empresarias, se establece en el protocolo. Algunos temas referidos a esta cuestión son los siguientes:

En cuanto a esta cuestión, se deberían especificar las condiciones para ingresar a la empresa: formación, experiencia requerida, procedimiento de contratación, preferentemente con período de prueba (contrato temporal), determinación de las diferencias que pudieren establecerse en los procedimientos de ingreso entre familiares y no familiares.

No es menor, determinar qué hacer cuando para un mismo puesto hay dos candidatos con idéntico perfil. Lo aconsejable es que al momento de la elección, la definición esté a cargo del consejo de familia y no del director o gerente. Siempre se procura equiparar las ramas familiares; por ejemplo, si hay dos familias se prevé que exista la misma cantidad de miembros por rama. Al respecto, se trata de evitar el conflicto producido en el caso de que una familia se beneficie con varios de sus miembros trabajando en el negocio, sin dejar lugar a la otra familia. Por último incluir políticas retributivas y aspectos tales como remuneraciones, compensaciones y utilidades.

Es necesario definir: si las remuneraciones serán o no de mercado. Con respecto a las compensaciones, en cuánto se obliga la empresa en relación a la distribución, entre los miembros de la familia que trabajan y los que no, de la riqueza generada. Respecto de los beneficios del ejercicio, Nogales sugiere determinar un 30% para reservas, un 30% para reinversión, un 30% de distribución de utilidades y un 10% para quienes la generaron (equipo de gerencia o directorio). En la pyme estos puestos suelen ser ejercidos por las mismas personas, este adicional por mérito puede atenuar posibles conflictos por falta de reconocimiento ante la labor gerencial, entre quienes están dentro de la empresa haciéndola crecer y los que se encuentran fuera. Explica el experto que como accionistas recibirán un porcentaje del beneficio acorde a las acciones que posean. Si quién trabaja sólo recibe un sueldo de mercado, puede ser percibido como una injusticia el hecho de no tener una retribución superior por el mérito de hacer crecer la empresa familiar.

También es importante la inclusión de la cláusula de reparto de utilidades. En una primera generación es aceptable que no haya distribución y se reinvierta; a partir de una segunda generación debe haber reparto de utilidades todos los años.

Las reservas suelen incluir otras remuneraciones para contingencias que pudieren afectar a familiares que no trabajan en la empresa y que circunstancialmente atraviesan un mal

momento, por ejemplo una enfermedad. En esos casos, la familia actúa como arropamiento y la empresa, como una especie de seguridad social. Se debe definir si la ayuda se hará en forma de préstamo, a fondo perdido o mixto. Esta cuestión la decidirá el consejo de familia y si no se la incluye en el protocolo quedará, librado al albedrío emocional.

El experto remarca la importancia de incluir las políticas retributivas de quienes trabajan y no trabajan en la empresa.

- Otro apartado importante se refiere a la organización del mapa accionarial, la cual debe articularse con los estatutos societarios. La necesaria coherencia que tiene que existir entre el protocolo y estatuto, requiere la revisión y actualización de éste.

La organización del accionariado da lugar a sub apartados:

- a) Uno referido al funcionamiento de la asamblea de accionistas; es en este contexto donde se genera la conciencia de lo que implica ser propietario, tanto en la facultad de exigir como en la asunción de responsabilidades como accionistas.
- b) En cuanto al poder del accionariado: a diferencia de la cultura anglosajona donde es común el modelo de poda intergeneracional, la cultura latina tiende al igualitarismo, es decir, a dejar la misma cantidad de acciones a todos los hijos. Este es un punto de conflicto en la sociedad de hermanos ya que tras la muerte del predecesor todos quedan con la misma cantidad de acciones y si esta cuestión no está resuelta el hermano que trabajó en la empresa, que ha sido protagonista y hacedor puede quedar despedido por los hermanos que no han trabajado en ella. Para Nogales, esta constituye una de las principales fuentes de preocupación que pone en evidencia la necesidad del pedido de protocolo y da el siguiente ejemplo: Por lo general, el padre traspassa el liderazgo a uno de sus hijos; éste hace crecer la empresa aceleradamente pero cuando el progenitor fallece, lo común es que los hijos hereden las acciones por partes iguales. Este hecho, que es una importante fuente de peligro, se podría prevenir con una distribución diferencial según el grado de implicancia en la empresa. Otra opción podría ser dar acciones a todos por igual pero con derecho a voto diferencial: doble voto para los que trabajan y voto simple para los que no trabajan. El experto recalca la importancia de anticiparse a estos hechos para dar cierta tranquilidad a los miembros de la familia que trabajan en la empresa; además, el considerar cuestiones como estas no sólo

reduce la conflictividad sino que también evita problemas económicos que pueden afectar a la empresa.

- En el apartado de Sociedades, Nogales destaca la importancia de la función de la asamblea de familiares y explica que la inclusión de aspectos como los siguientes genera serenidad a la familia empresaria;
  - a) Configuración del mapa accionarial y del entramado accionarial.
  - b) La transmisión de acciones (cómo se llevará a cabo la compra y venta de las mismas)
  - c) Elaboración de una fórmula clara referida a la valoración de la empresa para la venta y forma de pago.
  - d) En caso de que no haya interesado, definición de primacías y garantías que aseguren la prioridad para la empresa en cuanto a la absorción de las acciones para evitar que ingrese un tercero no familiar.
  - e) Compra y venta de acciones cuando alguna rama familiar atraviese una urgencia económica. Posibilidad de recompra en caso de que el grupo afectado supere la situación económica precaria.

Explica Nogales que incluir estos aspectos genera mucha serenidad a la familia empresaria.

- En el apartado de Responsabilidad Social Corporativa, Nogales explicita la fórmula de materialización de los valores. Allí orienta las acciones hacia la familia, la comunidad de la empresa y la sociedad abierta. En su experiencia la generación fundadora es muy generosa, por ejemplo realiza donaciones a diversas instituciones, generalmente en fechas tradicionales, por ejemplo Navidad, el día del niño, etcétera. Para evitar problemas futuros es necesario establecer criterios claros, ya que el fin último de la empresa es generar ganancias.
- Otro punto que suele agregar es el que se refiere al Proceso Sucesorio. Según las necesidades de la organización lo incluye en el apartado de incorporación o en ocasiones justifica un apartado separado; esto depende de la etapa en el ciclo de vida en el que esté atravesando la empresa.

Los puntos que contempla este ítem son los siguientes:

- a) Programa sucesorio: por lo general estipula que cinco años antes de la retirada del predecesor se ponga en marcha este plan.
- b) Perfil del sucesor: lo define en Órganos de Gobierno.
- c) Plan de formación y profesionalización para el puesto.

d) Si hay más de una persona que aspira al puesto, cómo se realizara la elección final. En definitiva, explica Nogales que el protocolo debe ser un documento que contribuya a “esa empresa familiar específica” y no a una teoría.

En cuanto al Procedimiento: se basará en el tamaño de la empresa y del estadio del ciclo de vida en que se encuentra. Si la empresa es pequeña podrán intervenir todos, mientras que si hay muchas ramas y muchos miembros dependerá de otras circunstancias. Por ello, el experto inicia el proceso con un diagnóstico de las familias involucradas y la empresa. Después de una reunión colectiva, lo realizará con un miembro familiar por rama (esto, en caso de familias muy numerosas).

Luego del diagnóstico, en el 98% de los casos se inicia el proceso. Hay dos motivos que caen dentro de ese 2 %, por los cuales no se hace el protocolo:

- Uno porque se detecta que es muy prematuro y no se necesita todavía.
- El otro es porque el grado de conflicto tomo tal magnitud que se torna imposible generar acuerdos; consecuentemente, el protocolo resulta inevitable.

El siguiente paso es la reunión para explicar la importancia del protocolo; participan miembros de la familia mayores de edad y accionistas reales y potenciales. Se inicia el proceso.

En familias numerosas se trabaja con representantes por rama; ellos elaborarán los apartados y los transmitirán a los integrantes de la rama respectiva para que hagan hacer los aportes y las modificaciones que se consideren pertinentes.

Trabaja de un apartado por vez, con reuniones quincenales, tratando que el proceso no lleve más de 3 a 4 meses, pudiéndose extender en casos excepcionales hasta 6 meses.

En cuanto a la Puesta en Práctica del Protocolo, el Dr. Nogales argumenta que en la década de los noventa cuando él comenzó con estas prácticas, la aplicabilidad llegaba a un 50%; el otro 50% quedaba como letra muerta en un cajón de escritorio. Agrega que al menos en su experiencia, desarrollada básicamente en España, ha mejorado notablemente.

También destaca que después del diagnóstico y el procedimiento de elaboración, parte del proceso es la profesionalización para la puesta en ejecución del protocolo. Esta tarea puede extenderse a uno o dos ejercicios económicos en los que el consultor deberá contribuir a poner en marcha la profesionalización de los órganos de gobierno: Asamblea Familiar, consejo de familia, directorios, equipos de gerencia. Con respecto al directorio y al consejo familiar, en la mayoría de los casos existen pero funcionan de manera caótica. En un principio no actúan de manera profesional, puesta de manifiesto en la periodicidad

de las reuniones, en la elaboración de informes pertinentes y de actas. Explica Nogales que los modelos de aprendizaje de los adultos a diferencia de los niños, son modelos basados en experiencias, por lo que una vez que adquieren la dinámica propuesta son capaces de ponerlos en práctica. Si bien las primeras sesiones les pueden resultar dificultosas y hasta pueden sentirse agobiados por las formalidades que cada acto impone una vez superada esta etapa ingresan en un ciclo ordenado que los capacita para continuar trabajando como familia empresaria.

El protocolo es el instrumento de profesionalización más importante para la Pyme familiar. En tal sentido lleva a la toma de conciencia de lo escrito, aún en mayor medida cuando las normas expresadas en cada una de las cláusulas servirán de fundamento para definir los criterios permitirán el abordaje de las situaciones problemáticas.

En España esta herramienta se aplica desde la primera generación. Ha habido una concienciación muy grande a través de cátedras de empresas de familia, asociaciones, escuelas de negocios, etcétera, por lo cual las empresas familiares a partir de la primera generación, saben que el protocolo es una herramienta de gran importancia a considerar. Incorporada la segunda generación, parte de las empresas familiares piensa en un protocolo, caso contrario en una segunda generación es muy probable se confeccione. Así y todo, del total de empresas familiares en España que ronda alrededor de 3 millones, sólo un 10% tiene protocolo según los informes del Instituto de la Empresa Familiar de España.

El éxito de la herramienta y la contribución hacia la continuidad dependerá de su uso a fin de que una vez elaborado el protocolo sea ejecutado.

Como experiencia en la temática, Nogales relata que en los comienzos del uso del protocolo hubo algunas malas prácticas en la confección debido a que los consultores hicieron de este instrumento una extensión de los estatutos; en consecuencia, el documento no sirvió para gestionar la familia empresaria aunque fuera válido desde el punto de vista jurídico. El gobierno fomentó su confección otorgando subvenciones de hasta el 100%, esto incitó a que muchas empresas lo hicieran sin evaluar su pertinencia. De las fases en el proceso de elaboración del protocolo destaca como vitales para el éxito las de actualización y puesta en marcha. Un buen diagnóstico, y la elaboración son importantes pero no suficientes.

Algunos aspectos recurrentes en las prácticas de las empresas familiares son los psico-sociológicos: celos entre hermanos, primos, ramas, etcétera. Estos puntos si existen no se pueden evitar, ahora bien, si se ha realizado una correcta profesionalización entonces

habrá filtros que evitarán explosiones, sobre todo en segunda y tercera generación donde los lazos familiares no son tan fuertes y pueden existir viejos rencores familiares. Las herencias familiares, al igual que la herencia empresarial, no desaparecen de la memoria colectiva.

Agrega el experto que hoy en día se nos presentan nuevos desafíos. Son casos que comienzan a plantearse y que antes no se daban:

- Cómo garantizar la continuidad de la empresa cuando no hay sucesores, porque la demografía está cambiando, es una variable que se puede dar y llegado el caso hay que incluir en el protocolo cómo se resuelve.
- Los nuevos modelos de familia, que muchas veces chocan con la cultura de la familia y la empresa, pero que están amparados por la ley.
- La existencia cada vez mayor de parejas internacionales; en casos de ruptura cuáles serán las capitulaciones, en qué órbita se resolverán, el tema de los hijos, etcétera.
- Para poder seguir compitiendo en un mundo globalizado, las empresas familiares recurren a alianzas estratégicas, uno de los principales desafíos que se les presenta es el de seguir manteniendo su sello familiar. Por lo general cada una de las empresas tiene su protocolo, pero luego de creada la alianza es beneficiosa para ambas un protocolo compartido: poner en común de ambos documentos, en donde contemple aspectos relativos a cómo se elegirán los directores, como se regirá la alianza, etcétera.
- Otro desafío muy importante es la profesionalización del consejo de familia en sus cuatro funciones básicas: educación, comunicación, sucesión y gestión del patrimonio. En las empresas con mucho capital aconseja e incluye la creación del family Office. Para ejemplificar este punto, Nogales hace referencia a que según las estadísticas de 2014 para España el 80% de las empresas familiares desaparecen, del 20% que sobrevive un 10% lo hace en manos de la empresa y el otro 10% se vende a otras empresas familiares o no. Advierte que a partir de la 3<sup>o</sup> y 4<sup>o</sup> generación, en ocasiones, existe un cansancio de los miembros del clan, una desmotivación hacia la empresa. En estos casos es importante incluir en el protocolo la manera de hacerlo, de forma tal que la familia no se descapitalice, se venda en malas condiciones. Ilustra el hecho con la venta en España de una empresa de cuarta generación del rubro textil, que vendió la firma familiar a una organización holandesa en más del doble. Con ese dinero la familia creó una sociedad patrimonial en donde una porción del capital sigue destinado a los negocios del sector tecnológico. Para el experto, son necesarias estas

cláusulas porque ante la necesidad de la familia de retirarse del negocio podrán sacar el mayor provecho posible del trabajo de las generaciones pasadas.

Estos son, para Nogales, los nuevos retos, nuevos desafíos, a reflexionar e incluir en el protocolo, a partir de los cambios que se van produciendo en el entorno.

## **Experto Doctor Carlos Molina Sandoval**

Doctor en Derecho y Ciencias Sociales (Universidad Nacional de Córdoba) Abogado (Universidad Nacional de Córdoba) Master en Derecho Empresario (Universidad siglo 21) Profesor de Derecho Comercial. (Universidad Nacional de Córdoba) Profesor de Derecho Societario (Universidad Católica de Córdoba) Miembro del Instituto de la Empresa de la Academia Nacional de Derecho Córdoba. Director de la sede Córdoba del Instituto Argentino de Empresas Familiares. Asesor.

Para el Doctor Molina Sandoval el proceso de identificación de las causas que dan origen a las cláusulas de protocolo son muy variables. En primer término considera el enfoque estructural que se desea dar al instrumento (patrimonial, familiar o de gestión) y en función de ello identifica las cláusulas que serán asignadas.

El experto explica que al realizar el diagnóstico es importante advertir cuáles son los temas que inquietan a la familia empresaria y cuáles podrían ser riesgosos, tanto para la subsistencia de la organización como para un adecuado traspaso de la misma a la generación siguiente. La detección de las circunstancias mencionadas hará viable un proceder pertinente. Revela que las cláusulas más comunes en los protocolos son las referidas a la incorporación de los herederos a la empresa, el trabajo en la organización por parte de los miembros de la familia, la planificación patrimonial y los usufructos. Acorde al rol que desempeña cada uno de los miembros del clan en relación a la empresa familiar se determinarán cuáles son sus intereses.

La participación de los *stakeholders* en la elaboración del referido instrumento y la consideración de los intereses de cada una de las partes tienen distintos encauces. Considera determinante la participación de los accionistas a la hora de firmar el protocolo; con mayor razón si se trata de un acuerdo que alberga o contempla todos los aspectos involucrados en el futuro de la empresa familiar. Los aspectos que mayor interés reflejan tienen distinta medida: a veces se prioriza la situación de la empresa en donde los socios postergan sus intereses personales, aunque aclara que esta situación no siempre se da o al menos no frecuentemente.

Remarca que la intención es que el proceso de elaboración del protocolo lleve al dialogo, al debate y al análisis para compatibilizar los intereses de cada una de las partes en función de lo que se entiende como ideal en los términos de la empresa.

Si el proyecto del negocio abarca de diez o quince años, esta circunstancia permite incorporar inmediatamente a uno de los herederos aunque no a todos; en este caso, para lograr un producto adecuado se debe compensar ciertos intereses con los del resto de los miembros. La cristalización de los intereses depende de cómo los cuestionen o trabajen los involucrados. Suele ocurrir que parte de los intereses se explicitan en medio del proceso o inclusive, al finalizar el mismo. Agrega que según su experiencia ha habido casos en donde miembros de la familia empresaria han dado a conocer su real interés prácticamente culminado el proceso.

Asimismo hace una salvedad con respecto a la forma en que se estipulan las prioridades y las medidas que serán tomadas para garantizar el cumplimiento de aquellas; todo ello en orden a la continuidad de la empresa familiar. También expresa que a lo largo de la experiencia profesional ha revisado protocolos que son meras copias no desarrolladas ni suficientemente elaboradas las cuales no se adaptan a las necesidades de la empresa familiar. También explica que algunos acuerdos hacen referencias a empresas cuyas características no se condicen con lo reglamentado; se trata de protocolos largos que no tratan algunos puntos específicos como respuesta a necesidades concretas, lo que indicaría que no siempre se tiene en claro cuáles son los tópicos o aspectos que priorizarían la continuidad de la organización. Los mismos tienen que ver con la convivencia familiar, con la organización de los intereses de gestión, de patrimonio e incluso con el abordaje de conflictos emocionales. En general, las medidas susceptibles de ser tomadas dependen del intento de determinar lo que hará la persona que pueda fiscalizar el protocolo. Se aconseja que el consejo de familia sea el órgano que se encargue de garantizar su cumplimiento. En ocasiones se contemplan sanciones pecuniarias a los sueldos de algún empleado. También se prevén apercibimientos simbólicos que permiten que los distintos empleados puedan adaptarse. El Dr. Molina Sandoval entiende que en vistas a su cumplimiento, la aplicabilidad de las medidas debe ser velada por el consejo de familia. Considera que dichas medidas, que garantizan el protocolo en orden a las posibles sanciones, funcionan más por presencia y sólo tienen un efecto simbólico.

El especialista considera que las falencias más recurrentes de la herramienta son las que tienen que ver con la matriz profesional estructural, lo que significa que cuando se desarrolló la herramienta, ésta no se adaptó adecuadamente a la situación, entre otras causas por que el diagnóstico realizado no fue correcto o porque no se pudieron contemplar todas las cuestiones involucradas. A veces, en el afán de economizar trabajo o de acercar respuestas al cliente, se copian muchas soluciones de protocolo que van

pasando de empresa a empresa pero que no responden a la realidad de una organización concreta. Concluye en que para evitar falencias se tiene que realizar un diagnóstico exhaustivo, trabajando con cada caso puntual sobre la base de un elenco real de los intereses expresados. Hay temas que son recurrentes como la incorporación de trabajadores a la empresa, lo atinente a los parientes políticos, la distribución de utilidades, las cláusulas para restringir las salidas, etcétera.

Otros problemas que se relacionan con los protocolos son los siguientes:

- No abarcan la totalidad de los temas que realmente deben abordar.
- No consideran temas sensibles, como por ejemplo el retiro del fundador.
- Puede ocurrir que el protocolo no se aplique a pesar de que oportunamente fue desarrollado, adaptado, concientizado y estudiado. En este caso el protocolo ya no es revisado, termina en un cajón y deja de tener un ejercicio vivo.

La implementación del protocolo conlleva la suscripción como elemento simbólico, pero también es necesario vivirlo efectivizando reuniones y procurando definir medidas pertinentes. Muchas veces en la práctica y después de haber terminado el protocolo el empresario lo ve como un logro pero no invierte los recursos necesarios para poder continuarlo; es por ello que tiene que dedicarle tiempo a la implementación a través de reuniones donde se traten especialmente temas difíciles o complicados.

El especialista advierte el aspecto dinámico que debe tener el protocolo, ya que este refleja una situación en un momento determinado. En este sentido se puede comparar con una fotografía que refleja una situación momentánea. Es muy probable que con el tiempo la situación cambie porque la empresa o la familia experimentan modificaciones. Si el protocolo no se modifica perderá vigencia por lo cual es aconsejable realizar revisiones periódicas. Entre las principales acciones para garantizar la continuidad, considera vital la profesionalización dentro de los tres círculos de la empresa: de la familia en el orden que ella pueda entender y comprender los problemas empresarios. En ocasiones existen familiares no socios que no trabajan en la empresa que sostienen la utopía de la empresa familiar como mina de oro siendo que en la realidad un negocio requiere atención y trabajo; a veces se la sobrevalúa por desconocimiento de su gestión y falta de información o de formación sobre el funcionamiento de la empresa.

Destaca la posibilidad de que el padre logre planificar el plan sucesorio con la suficiente antelación, lo que permitirá realizar una incorporación planeada y evitar las consecuencias de ingresos tardíos de los hijos y de las generaciones posteriores.

Comenta que en ocasiones se corre el riesgo de no garantizar la continuidad de la empresa familiar si quien la lidera no genera los incentivos adecuados para la incorporación de nuevos miembros.

Como instrumento, el protocolo resolverá conflictos en la medida en que estos se avizoren y se traten; por otra parte el protocolo tiene un sentido más amplio ya que incluye cuestiones estratégicas, legales, etcétera.

Aclara que el hecho de que se contemplen puntos álgidos y complicados, no significa que no vayan a ocurrir conflictos, ya estos son inevitables. Pero si se está preparado a través de distintos mecanismos de resolución será posible abordarlos de manera positiva.

Molina Sandoval expresa que el protocolo más adecuado es aquél que intenta reflejar cuestiones susceptibles de generar rupturas. Los principales motivos que hacen a la ineficacia del instrumento radican en la falta de ejercicio o inexistencia de internalización práctica; otro de los motivos es un diagnóstico inicial inadecuado porque ha sido erróneo o porque no tuvo la profundidad requerida.

El experto destaca la importancia de la mirada interdisciplinaria por que el criterio de la profesión de base del consultor condiciona el diagnóstico; por ejemplo si el consultor es abogado probablemente ponga énfasis en lo legal antes que en la gestión. Si lo realiza un administrador puede ocurrir que se centren estrategias y procesos y que relativice algunas cuestiones patrimoniales. Otras profesiones afines a la disciplina son la psicología y la del licenciado en recursos humanos. Por todo lo expresado el trabajo multidisciplinario que incluya aspectos diversos como los relativos a la gestión, al enfoque legal, psicológico, etcétera permite llegar a un diagnóstico exhaustivo.

Como corolario final expresa que el hecho de no estar regulado el protocolo es lo que le permite contemplar todas las cuestiones que contribuyan a la continuidad. Aclara que lo importante es avizorar no sólo el futuro inmediato sino también lo relativo a las generaciones futuras; de lo contrario se caerá en un error metodológico de efectivizar un enfoque basado o en un plazo corto o en un futuro lejano.

## **Experto Doctor Eduardo Favier Dubois (h)**

Doctor en Derecho Universidad de Buenos Aires (UBA). Abogado. Ex Juez Nacional en lo Comercial. Profesor titular de Derecho Comercial de la Facultad de Derecho. UBA. Presidente del Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF). Consultor independiente. Autor de libros, obras colectivas y publicaciones.

Para Favier Dubois (h) la identificación de las causas que originan las cláusulas de protocolo se da de manera subjetiva. Según su apreciación personal dicho origen se manifiesta en el interés por hacerlo que muestra uno de los integrantes de la familia. Al transmitir su inquietud al resto puede ocurrir que no todos estén convencidos de llevarlo a cabo y esta circunstancia dará lugar a una serie de reuniones de las cuales en cierto momento se decida como resultado efectivizar algo más concreto. Comenzará entonces la etapa de reuniones para conocer qué hay en los pensamientos de cada uno de los miembros del grupo familiar. En esta instancia se plantean temas como quién es cada uno, para qué están reunidos, quienes participarán de la elaboración del protocolo, la participación de los parientes políticos, tanto la de los que trabajan como la de los que no trabajan. También se decide el tipo de participación que tendrán estos últimos; por lo general se los excluye para llamarlos cuando se considere pertinente. En su experiencia nunca son convocados.

Básicamente participan los que tienen lazos de sangre; se piensa en la segunda generación y de a poco participa la tercera.

Aclara que en protocolos de tres generaciones generalmente se piensa en la segunda generación. Padre, madre y los hermanos de la segunda son miembros clave que el asesor indaga tratando de detectar qué es lo que está haciendo ruido en la empresa. Por algún motivo disparador hay un acercamiento al consultor, por ejemplo alguna situación vinculada a retribuciones o a gastos, manejos de caja, trabajo de la tercera generación, roles, decisiones de alguno de los miembros (contraer matrimonio, divorciarse), enfermedades, etcétera. En la mayoría de los casos en los que el experto ha participado, el protocolo se vivió más desde el lado subjetivo y ejemplifica que como el psicoanalista, el asesor centra el interés no en cómo él mismo ve el mundo sino en cómo lo ve el cliente. Los *stakeholder* que no son socios no participan en la elaboración del protocolo; la idea es básicamente que el protocolo lo hacen los integrantes de la familia. Sí se puede

consultar a un asesor o hablar con el contador para delimitar algún tema contable, impositivo, por ejemplo el flujo de fondos.

En cuanto a las medidas que usualmente se toman para garantizar el cumplimiento del protocolo en vistas a la continuidad de la empresa familiar, a su entender, la base de todo protocolo es el consejo familiar, que es el órgano de gobierno comprometido en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Destaca que mientras se va elaborando el protocolo, el consejo de familia debe empezar a funcionar en paralelo, uno por cada rama: padre y madre lo presidirán de manera paralela. Se reúnen periódicamente con la familia, cada quince días o una vez por mes el consejo de familia trata algún tema que surge (una cuestión vinculada a la empresa y a la familia, alguna idea concreta). El tratamiento de todo esto permite que el órgano vaya generando frutos. Explica que si de la elaboración del protocolo se logra conformar el consejo como órgano activo, se ha dado un gran paso para la familia empresaria y la empresa familiar, ya que se establece un espacio de reunión, comunicación y escucha, a donde se podrán llevar inquietudes. Reafirma Favier Dubois (h) que la clave está en poder armar el consejo. Un protocolo que no llega a constituirse va a quedar como un papel muerto. La gimnasia del consejo se va haciendo durante la gestión del protocolo a lo largo de un año más o menos. Si en ese periodo el consejo empieza a reunirse y a funcionar activamente, empezará a ver temas propios de su dinámica (actas, informaciones, etcétera), todo lo cual es altamente positivo.

En cuanto a la aplicabilidad, reafirma que un protocolo hecho y terminado se ejecuta si el consejo familiar se sigue reuniendo después de que se firmó. El experto explica que también está sujeto a las demandas posteriores. Si concluida la elaboración y firma del protocolo esas cláusulas se transfieren a otros instrumentos legales, el resultado será mayor y lo explica de la siguiente manera: *ahora que esto se encuentra en el protocolo se pase al estatuto o que se pase a la asamblea que decida que van a ser directores los que pusimos en el protocolo y no los que venían antes o que se haga esa transferencia de acciones que se enunció en el protocolo.*

Argumenta que no se puede dejar de considerar que el protocolo es un acuerdo moral al que se necesita darle contenido legal. Es señal de que el documento está vigente si una vez elaborado se lo consulta después para realizar alguna acción vinculada a la ejecución. Las falencias más recurrentes de la herramienta y su manera de superarlas generalmente están vinculadas a temas con los que la familia se compromete y los trabaja mucho; otros se incluyen como relleno del capítulo. También puede ocurrir que se sigan usos y costumbres de protocolos anteriores. Cuando estos temas se manifiestan y no hubo

compromiso ni debate, empiezan las excepciones de la excepción. Un ejemplo común es la prohibición de ingreso a los familiares que no tengan título secundario completo o título universitario, pero ante la existencia de un miembro del clan que vive esa circunstancia y todos acordamos la excepción, puede trabajar en la empresa. De esta manera empiezan las excepciones, hoy estamos de acuerdo por el hijo de uno pero mañana viene el del otro y no estamos de acuerdo. Estas excepciones que se suelen hacer en el protocolo generalmente se refieren a temas que no se discutieron, entonces aclara el experto que cuando hubo discusión sobre los temas y se trabajaron y consensuaron, estas circunstancias no se dan.

Para Favier Dubios (h) la falencia principal se vincula a temas no completamente consensuados y esto pasa generalmente por falta de tiempo, porque según su experiencia llega un punto en que apremia las ganas de terminarlo. Explica que la familia empieza con entusiasmo, que después se transforma en una meseta y luego se convierte en apuro por culminarlo. En ocasiones percibe que la familia empresaria generalmente no reconoce el valor de los posibles conflictos o anticipos que resuelve ese trabajo y le parece que está pagando algo que podría no pagar, en conclusión a su entender, llega un punto que hay cláusulas que se pasan rápido. Aclara que el protocolo lo elabora la familia y la tarea del consultor es guiar.

En cuanto a las principales acciones para garantizar la continuidad, el consultor sostiene que para él lo más importante es dar carácter legal al instrumento. Explica que con la reforma del Código Civil el artículo 1010 admite excepción a la prohibición de pacto de herencia futura en ocasión de un acuerdo dentro de la familia empresaria que se vincule al mantenimiento de la unidad de la gestión o prevención de conflictos. Manifiesta que se acepta una distribución de la herencia a los hijos desiguales para mantener o premiar aquellos descendientes que tienen vocación y compromiso hacia la firma familiar pudiendo compensar al resto con otros bienes y suplir a los que no tienen disposición hacia la continuidad de la empresa familiar. Ese es el denominado pacto de herencia futura. Argumenta que de alguna manera este hecho revela que el código está reconociendo que si bien el protocolo es moral, puede haber un pacto de protocolo o un convenio posterior que le de carácter legal hacia terceros. Explica el por qué no incluir en el protocolo cláusulas que son muy descriptivas o enunciativas de conducta o de cuestiones que deberían hacerse pero que no son legales, en el sentido que no describen una conducta específica que tenga que cumplir un sujeto específico y cuyo cumplimiento determine una sanción económica ya que para que sea legal tendría que tener sanción.

Acorde a lo expuesto explica que las acciones para garantizar la continuidad en lo interno es la existencia del consejo de familia activo y en lo externo, su cumplimiento estará dado por el valor legal que tenga. Un ejemplo: *esto tiene valor legal y si no lo cumpla me pueden obligar a cumplirlo o puedo tener una sanción pecuniaria.* Para el consultor es fundamenta pasar del instrumento del protocolo a todos los elementos legales que garanticen su cumplimiento: estatutos, cláusulas legales válidas, reglamentos, donaciones con usufructo, fideicomisos y toda la batería que la ley permita para que el protocolo tenga poder legal y no solo moral. Afirma que si bien el poder moral puede ser alto la tendencia en nuestra cultura latina argentina, donde prima la familia, es a no cumplir. En lo que se refiere a si estas cláusulas tan estrictas puedan ir en detrimento de la preciada armonía familiar buscada por los consultores en empresa familiar considera que si están consensuadas, si fueron aceptadas de común acuerdo no debería pasar. Aunque aclara que dependerá del grado de compromiso asumido ya que en definitiva el protocolo es un código de conducta y como tal tiene incentivos y sanciones. Ejemplifica: *si establecimos que no ingresan familiares a la empresa que no reúnan ciertas condiciones y luego resulta que el gerente personal incorpora un sobrino que no cumple con los requisitos, si no se estipularon las consecuencias y no va a haber sanción la falta de acatamiento a la norma será sólo incumplimiento moral. Caso contrario si se estableció algún tipo de multa o impedimento patrimonial su inobservancia tendrá otra fuerza.* Para el experto el tema de las sanciones tiene que estar, según su criterio se debe obligar a cumplir el protocolo. La importancia está en que debe ser consensuado y acordado por todos. Aclara que a veces no se le quiere dar fuerza legal porque lo más fácil es cambiar de opinión. Explica: *cambian las circunstancias, cambio de opinión. Lo firmé cuando estaba papá, papá no está; lo firmé cuando era soltero, ahora soy casado. Lo firmé cuando era rico, ahora soy pobre. Lo que se dice en una circunstancia puede cambiar cuando no se mantienen las condiciones, entonces cambian las condiciones me siento liberado moralmente de cumplirlo y esto es lo que va a destruir todo.* En consecuencia, reafirma la importancia de darle valor. Sugiere darle valía a la cláusula de resolución de conflictos: que sea una mediación que lleve a un arbitraje legal, forzado, de valor legal. Ante la ausencia de algún familiar que las partes estén totalmente de acuerdo en acatar sus disposiciones, se estipula dirimirlo a través de tribunales o alguna institución con tal fin. El fin del protocolo como un instrumento que se anticipa a conflictos o que resuelve conflictos, si estos ya están no se va a poder hacer un protocolo. Argumenta que si su nivel es incipiente será posible, pero si ya está desatado, el protocolo no podrá frenarlo.

En este caso sólo servirá para resolver que parte se va y cual queda, y con la que queda se sugiere hacer el protocolo. Afirma que a su entender el protocolo es un instrumento que se anticipa.

En cuanto a los motivos que lo hacen eficaz considera en primer lugar darle la importancia real que tiene. No creer que por el solo hecho de tenerlo esté todo resuelto, no cumplirá su función si no está vivo. Estará activo si el consejo se reúne, el directorio se congrega, las acciones se ejecutan. Para el experto es necesario tomar conocimiento de este hecho para mantenerlo vigente. Lo vincula también que con el transcurso del tiempo cambian las opiniones de las personas, por que cambia la situación. Si esto no está de alguna manera previsto o es obligatorio va a desconocerse.

En lo referido a la cláusula de revisión considera que siempre hay que incluirla para poder hacer una rectificación a tiempo y en ese sentido considera responsable al consejo de familia. Aclara que hay mecanismos para asegurarlo, no obstante considera que en ocasiones las familias argentinas son más reacias por lo que luego de la firma es necesaria una especie de período ulterior, de puesta en ejecución para que no quede olvidado en un cajón. Tiene que haber un período de implementación. Recomienda incluir al consultor o a un tercero en las reuniones del directorio y consejo de familia para ir acompañando el proceso de lo que debe hacerse. Un aspecto que destaca es el hecho de que el protocolo siempre moviliza cuestiones en la familia empresaria generando una pequeña revolución familiar. Estos aspectos luego se van aclarando y dilucidando, lo cual permite que parte de ellos queden más compenetrados y otros no tanto; en consecuencia, el grado de acatamiento será diferente. Si el consultor tuviere la oportunidad de elaborarlo en un año y luego acompañar la implementación por un período igual la posibilidad de éxito es mayor, pero en ocasiones no es posible por cuestiones de índole de costos de consultoría.

En cuanto a otro aspecto importante con respecto a este documento, destaca el especialista la importancia de hacerlo de manera gradual en caso de ser necesario. Es decir puede tratarse de un protocolo que contemple lo prioritario en ese momento. Ejemplifica: *el ingreso de tercera generación. Entonces vamos a trabajar solo esto y el consejo de familia para que acompañe el proceso. Luego que terminamos esta cláusula y que lo hicimos bien, se evalúa la necesidad de agregar otro aspecto que pueda estar necesitando la organización.* Esto permite ir cerrando capítulos, firmando y ejecutando. Explica que quizás puede pasar un año y recién elaborarse otro capítulo del protocolo, no obstante lo que interesa es ir anticipando todo lo que eventualmente puede ocurrir, que vaya previendo la resolución a los problemas que se puedan estar gestando. La clave está

en que se adapte a cada empresa familiar, no sólo por la empresa sino también por la familia. Con respecto a ésta hay que contemplar si las futuras generaciones están involucradas en la empresa o no ya que por lo general se da la dicotomía de que todos quieren estar y liderar o bien nadie quiere involucrarse.

Revela que otra cuestión que puede evaluarse es el protocolo unilateral que es aquel que dicta el fundador. Es un protocolo sin compromiso. No obstante el experto se pregunta si eso es mejor que nada, y a eso se contesta que aunque sea impuesto si hay al menos alguna cláusula de manejo de conflictos en caso de desacuerdos habrá una salida que no necesariamente sea recurrir a tribunales y destruir la familia y la empresa. Se recurrirá a un mediador o a un árbitro con especialización, con confidencialidad, quien emprenderá una tarea negociadora. Considera que ese protocolo unilateral aporta a la continuidad. Comenta que en esos casos él le dice al fundador: *esto no va a resistir tu no presencia, el día que no estés más esto no se va a cumplir*. Aun así lo considera mejor que nada. Argumenta que quedará en voluntad del fundador ya que según su experiencia ante la falta del progenitor la voluntad del padre es reinterpretada según intereses propios.

En lo que se refiere a la predisposición de las familias empresarias argentinas a protocolizar sostiene que hay un proceso de crecimiento del interés. Considera que se pasó de un desconocimiento, resistencia, que las hay siempre en todas las familias y que poco a poco se va adoptando una postura positiva con respecto al instrumento. Afirma que desde el proceso de protocolización de PYMES realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo en Córdoba y demás provincias del centro, más toda la labor que se están haciendo en Buenos Aires a través del Instituto Argentino de la Empresa Familiar (IADEF), considera que las empresas salieron de esos carriles, que el protocolo lo hacían familias muy grandes o muy importantes. Reafirma que el trabajo que realizan desde el IADEF o al hablarse más de las empresas familiares ha modificado ese concepto. Explica que el nuevo código, con la reforma reafirma la necesidad de ayudar a las empresas familiares. Lorenzetti, presidente de la corte y coautor del proyecto, pone de manifiesto la necesidad de plantear la protección a las empresas familiares. De esta manera el tema de la empresa familiar empieza a tener más difusión y los protocolos mayor aceptación. La familia empresaria va percibiéndolo como una herramienta interesante a explorar. Un aspecto a considerar es que el proceso de la familia empresaria es muy poco lineal: declara que desean hacer algo, quieren empezar, después dejan, les cuesta buscar un consultor apropiado, cuando lo encuentran en ocasiones la resistencia es grande, buscan otro, etcétera. En ocasiones el consultor anterior hizo bien su trabajo pero

la familia empresaria ofrecía resistencia, hasta que llegan a un momento en que encuentran un profesional con el que empatizan o bien la misma situación que viven es la que los obliga a avanzar.

A su parecer considera que es un asunto de políticas públicas, habría que imitar lo que hizo el Banco Interamericano de Desarrollo en Córdoba; el gobierno argentino en general, tanto los gobiernos provinciales, municipales y el mismo nacional, deberían propiciar acciones al respecto, más aún con el cambio de gobierno que viene acompañado de nuevas iniciativas. Considera estos temas claves y se pueden visualizar: formalizar el protocolo como parte de la sustentabilidad de la empresa familiar. Afirma que la continuidad empresaria es una cuestión importante a nivel país. Entiende que es un excelente momento para las empresas familiares, afirma que si bien aún no estamos en la *cresta de la ola* en la materia, se advierte un creciente interés. Manifiesta que cuando este tema se empezó a difundir alrededor del 2009, 2010, antes estaba en nuestra sociedad pero a nivel de nicho. Alrededor de esa época se empieza a trabajar la temática desde el IADEF y otras entidades y personas que empiezan a ocuparse en el tema y publicar. Por ejemplo, explica, hoy hay libros jurídicos, conferencias sobre la temática, en algunas facultades se dictan materias de empresa familiar y más aún en facultades como las de Derecho se ocupan del tema, cuando siempre estuvieron más relacionadas a las de Ciencias Económicas o Administración. Comenta que en Setiembre del 2016 se hace un congreso internacional de abogados en Mendoza y uno de los ejes es empresas familiares, esto refleja la importancia que se le va dando a la temática. El pacto a herencia futura que está en el código como su antecedente o el que se incluya cómo proceder en una empresa familiar nos actualiza en el tema, es decir es una realidad que va adquiriendo relevancia. Otro aspecto que considera importante es la gestión empresarial y el esquema de poder en lo que se refiere a la organización del directorio. Resalta lo significativo de organizar la comunicación y la información, que la empresa pueda trabajar con contabilidad, gestión, contabilidad de costos, monitorear los resultados. En ese sentido considera crucial que el protocolo lo contemple, que se estipule exigir la profesionalización de la gestión. Sin embargo, aclara que sin duda el eje número uno es lo emocional y lo será siempre en la empresa familiar.

Destaca que el resultado final del protocolo va a estar condicionado al trabajo legal para su cumplimiento, caso contrario considera que puede quedar muy bien en papel pero expuesto a incumplimientos, sobre todo en Argentina por nuestra cultura. Por ejemplo en

Estados Unidos o países anglosajones donde la palabra es la ley no haría falta este trabajo, pero acá me parece, aclara, que sí.

La entrevista a expertos contribuyó a la elaboración de la encuesta y con ella obtener los datos que permitieron construir modelos a los fines validar la hipótesis objeto de estudio.

### IV.3 Análisis descriptivo de los datos obtenidos a través de la encuesta.<sup>20</sup>

Obtuve 220 respuestas correspondientes a miembros de familias empresarias de la Provincia de Córdoba pertenecientes a los sectores de: Servicios 34,5%, Comercio 24,10%, Industria y Minería 18,20%, Agropecuario 13,20% y Construcción 10,00%.

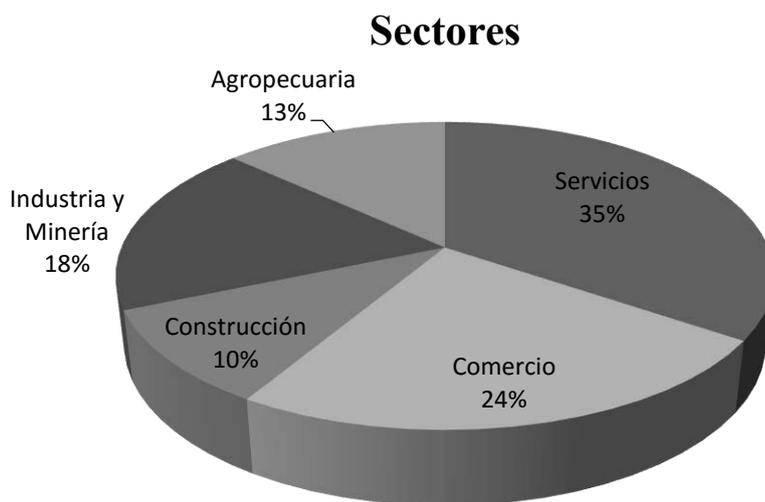


Gráfico representativo de los sectores encuestados.<sup>21</sup>

Con la finalidad de conocer la dimensión de las empresas encuestadas indagué en la cantidad de empleados que poseían, la que osciló entre 1 y 1700 con una media de 67,88 empleados y una desviación estándar de 153,82. Estos datos se condicen con lo expresado en el marco teórico por el Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares<sup>22</sup> cuando afirma que entre el 80 y 90 % de las empresas en nuestro país son Pymes familiares, encontrándose en la región centro del país el 85% contando con una economía diversificada entre los sectores primarios (12,7%), secundarios (27,32%) y terciarios (61%).

<sup>20</sup> Incluida en este trabajo en Anexo.

<sup>21</sup> Gráfico representativo de los sectores encuestados.

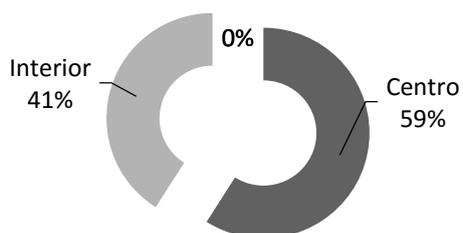
<sup>22</sup> Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares. Universidad de Flores. Argentina 2013

Tabla estratificada por sector y cantidad de empleados<sup>23</sup>

Sector/ Cantidad de empleados	Hasta 10	11 a 30	31 a 50	51 a 70	71 a 100	101a 300	Más de 300
Agropecuario	17	8	2	1	0	1	0
Comercio	18	15	7	4	3	4	2
Construcción	3	1	4	4	6	3	1
Industria y Minería	7	17	3	1	1	8	3
Servicios	34	20	6	2	4	5	5

Gráfico de la Zona Geográfica encuestada:<sup>24</sup>

### Zona Geográfica



En cuanto a la antigüedad registré la más longeva con 97 años presentando una media de 26,80 y una desviación estándar de 19,41.

<sup>23</sup> Tabla estratificada por sector y cantidad de empleados de las empresas encuestadas.

<sup>24</sup> Gráfico de la zona geográfica encuestada en la Provincia de Córdoba

Tabla estratificada según la antigüedad de las empresas<sup>25</sup>

Hasta 10 años	52
De 11 a 20	44
De 21 a 30	40
De 31 a 40	29
De 41 a 50	24
De 51 a 60	17
De 61 a 70	11
De 71 a 80	1
De 81 a 90	0
De 91 a 100	2

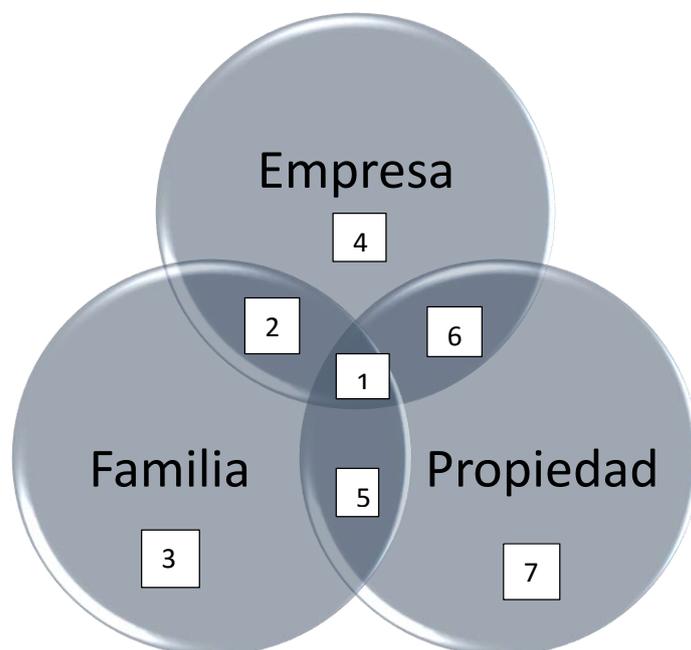
Entre las compañías encuestadas la forma jurídica predominante fue la Sociedad Anónima con 49,10%, siguiendo la Sociedad de Responsabilidad Limitada con 31,80% y las de carácter unipersonal 19,10%.

Acorde a los siete roles con la que puede vincularse a una persona con la empresa familiar se indagó quienes eran los respondientes, en tal sentido se obtuvo que:

---

<sup>25</sup> Tabla estratificada según la antigüedad de las empresas encuestadas.

Los siete roles en la empresa familiar:<sup>26</sup>



- 1) El 54,10% eran familiares que trabajaban en la empresa y poseían capital; este rol suele asociárselo al fundador o en su caso al líder de la línea sucesoria.
- 2) El 25,50% correspondió a familiares que trabajaban en la empresa pero que al momento no poseían participación en el capital.
- 3) El 8,6% eran familiares que no trabajaban en la organización.
- 4) El 8,6% correspondía a trabajadores no familiares.
- 5) Un 1,8% a familiares que no trabajaban en la compañía pero que tenían capital.
- 6) Con un 1,4% a no familiares que trabajaban en la empresa y que tenían participación en la propiedad.

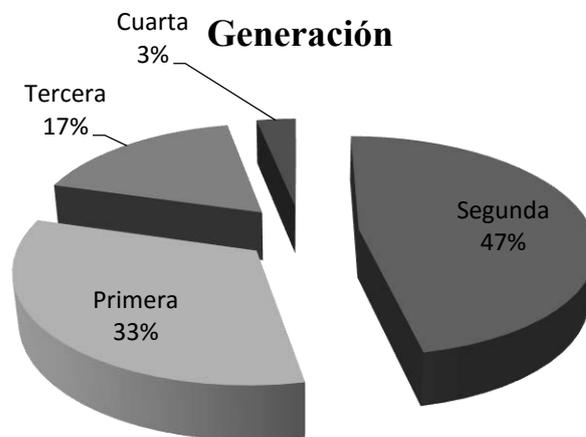
De los datos se desprende que estuvieron representados todos los grupos a excepción de aquellos que poseen participación en el capital (7), no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa: este grupo reflejan los accionistas externos inversores. El 90% de las respuestas provienen de miembros de la familia empresaria mientras que el 10% está relacionado al negocio familiar sin pertenecer al clan.

En relación a la generación que transitan estas organizaciones reflejan que: el 46,80% se encuentra en segunda generación, mientras que un 32,70% aún está en primera, un 17,30% se encuentra en tercera y en cuarta o superior un 3,2%.

---

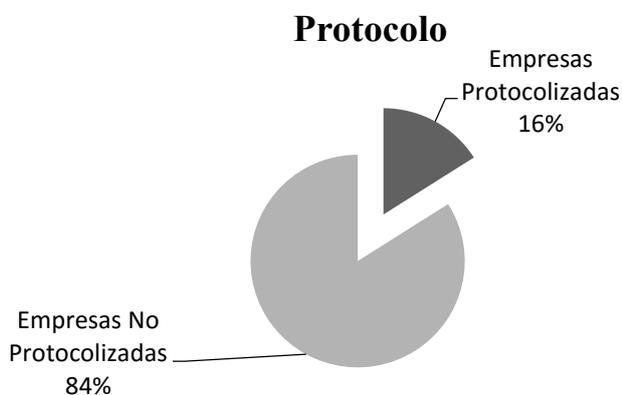
<sup>26</sup> Gráfico de los roles que cumplen los entrevistados dentro de la empresa familiar encuestada.

Generación en tránsito de las empresas encuestadas:<sup>27</sup>



Entre las empresas encuestadas 36 de ellas poseen protocolo, esto representa el 16 % de las compañías. En estas empresas el instrumento fue confeccionado hace más de 11 años en 2 de ellas (5,7%), entre 6 y 10 años atrás en 3 empresas (8,3%), mientras que en las 32 restantes fue elaborado hace menos de 5 años (86%). El protocolo familiar en el 91,60% de los casos ha sido firmado por todos los familiares con vínculo sanguíneo mientras que el 8,40% se encuentra sin firmar, esto representa 33 protocolos firmados y 3 pendientes.

Protocolo Familiar:<sup>28</sup>



<sup>27</sup> Gráfico representativo de la Generación que transitan las empresas encuestadas.

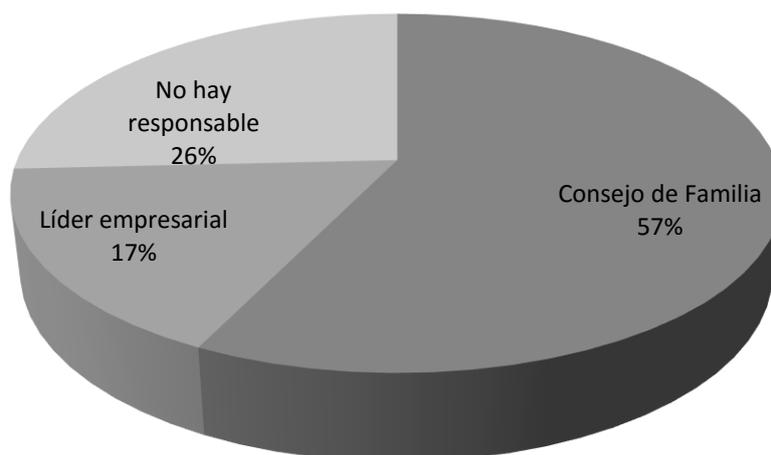
<sup>28</sup> Gráfico de las compañías familiares encuestadas con protocolo y sin protocolo

En lo referido a los parientes políticos sólo el 27% firmó los documentos esto se traduce en 10 instrumentos mientras que el 73% restante, 26 protocolos no se encuadran dentro de la misma situación. El motivo expresado por el cual no fue firmado fue: en el 58% de los casos (15) no se los incluyó para la firma, en el 12% por otros motivos (3) y el 30% restante no contestó (8).

Con la finalidad de conocer cómo se ejecuta el protocolo en cada uno de los casos, se obtuvo la siguiente información: el 57% se realiza a través del Consejo de Familia, el 17% es responsabilidad del líder empresarial, mientras que el 25,7% restante no hay ningún responsable a tal fin.

Ejecución del Protocolo:<sup>29</sup>

### Implementación del Protocolo



Respecto a los miembros de las compañías no protocolizadas se indagó acerca del conocimiento que los mismos tienen acerca del protocolo. El 76,5% dijo saber que es un protocolo, mientras que el 23,5% no tenía conocimiento.

---

<sup>29</sup> Gráfico representativo de la ejecución del protocolo en las empresas familiares encuestadas poseedoras de dicho instrumento.

Presenté un concepto del instrumento a los fines de consensuar una misma definición y en tal sentido se indagó sobre los distintos tópicos a investigar en el presente trabajo tanto en las organizaciones con protocolo como las que no lo poseían.

Continuando con la indagación a los miembros de las familias empresarias sin protocolo el 97,3% piensa que es un instrumento idóneo que aporta a la continuidad, mientras que el 2,7% considera lo opuesto. En tal sentido el 48,1% no lo ha realizado porque no lo ha considerado de necesidad pero en un futuro lo hará. El otro 48,1% lo realizará a la brevedad, mientras que el 3,8% restante no lo considera de utilidad.

Aporte del protocolo a la continuidad:<sup>30</sup>

### Protocolo y continuidad



#### IV.3. 1 Organización de los datos

A los fines de poder validar mi hipótesis y elaborar los constructos exploré, tanto en los miembros de familias empresarias protocolizadas como las que no, qué grado de asentimiento tenían respecto a una serie de afirmaciones.

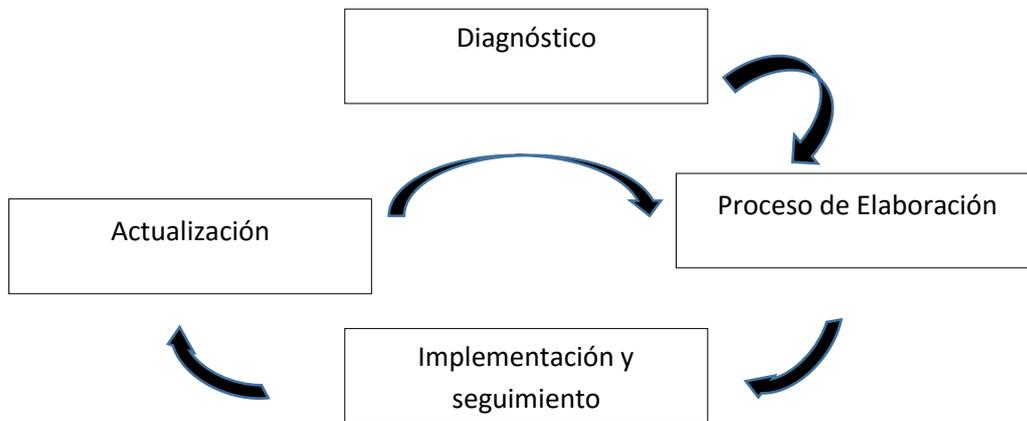
Las aseveraciones responden a los objetivos de investigación planteados, elaborados conformes el marco teórico, la investigación exploratoria y las entrevistas a expertos.

Las enunciaciones responden a las premisas que a continuación se presentan.

---

<sup>30</sup> Gráfico representativo de la visión de los encuestados de empresas no protocolizadas en relación a su aporte a la continuidad.

1. Como principales acciones tendientes a las buenas prácticas en la gestión de la empresa familiar que contribuyen a la continuidad y al buen funcionamiento de la herramienta identifiqué<sup>31</sup>:



- 1.1 Diagnóstico
- 1.2 Proceso de elaboración
- 1.3 Confección
- 1.4 Aprobación y Firma

Dentro del proceso de elaboración del protocolo en sí mismo, y para que el instrumento cumpla con la finalidad planteada en la hipótesis de contribuir a la continuidad, detecté las siguientes premisas:

- 1.2.1 La posibilidad de que cada uno de los miembros de la familia pudiese expresar, en las reuniones individuales todas sus inquietudes y necesidades.
- 1.2.2 Que en las reuniones grupales fuera posible tomar las decisiones por pleno consenso.
- 1.2.3 Que la confección del documento se realice conforme a lo consensuado por todos los miembros.
- 1.2.4 Que la aprobación y la firma de la herramienta se lleve a cabo en total armonía y por todos los miembros del clan.

---

<sup>31</sup> Bucle de funcionamiento del instrumento de gestión de la familia empresaria (elaboración propia)

2. Para mensurar la participación y comunicación de la familia empresaria y la contemplación de los intereses de cada una de las partes y el respeto por los acuerdos, incluí:

2.1 La validez del instrumento para anticipar conflictos.

2.2 La posibilidad de la herramienta para resolver diferencia de intereses.

2.3 La importancia de incluir normas de conducta y solución de posturas contrapuestas entre miembros del clan.

2.4 El reconocimiento del documento para la gestión empresarial y familiar.

3. En cuanto al origen de los puntos incluidos en el protocolo, contemplé como principales tópicos:

3.1 El aporte a la prolongación de la vida de la compañía.

3.2 La contribución a vínculos saludables dentro de la familia empresaria.

3.3 La importancia de trasmisión de los valores, tradición, cultura y principios.

3.4 La relevancia de una visión compartida.

3.5 Las normas de trabajo familiar.

3.6 Los órganos de gobierno empresarial y familiar.

3.7 La estructura financiera, patrimonial y su distribución.

3.8 La relación con los parientes políticos en relación a la empresa familiar.

3.9 La postura frente a la responsabilidad social empresaria.

3.10 La planificación sucesoria.

3.11 Todo tipo de reglas que permitan gestionar la relación empresa familia.

Con la finalidad de proceder a su análisis utilicé una escala Likert siendo 1 muy de acuerdo y 7 muy en desacuerdo.

Obtuve los siguientes resultados expresado en porcentajes (%):

#### Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar:

Según reflejan los datos puedo observar que en lo que se refiere a las acciones que involucran al protocolo como instrumento de gestión el 51,4 % estuvo muy de acuerdo en que el proceso de elaboración es muy enriquecedor para la familia empresaria. El 44,1 % tuvo la misma postura respecto a la actualización del instrumento mientras que el 40,5% ponderó de igual manera la importancia de la asignación de un responsable u

órgano de gobierno que lo implemente. En lo que se refiere al diagnóstico fue la parte del proceso a la cual se le asignó menor relevancia.

Para conocer la dinámica de relación dentro de la familia empresaria y la posibilidad de exponer intereses y expectativas pedí la ponderación con respecto a los siguientes tópicos: Si las reuniones individuales permitieron expresar a cada miembro sus necesidades e inquietudes, si en las reuniones grupales se pudieron tomar las decisiones de manera consensuada, si el protocolo se había podido confeccionar en función de lo acordado y por último si la aprobación y firma se llevó en armonía y conformidad de todos los miembros. En aquellos encuestados que no pasaron por una protocolización se les pidió que contestaran acorde a los que ellos sostenían que podría manifestarse dentro de su familia empresaria. Los datos que arrojó la encuesta fueron los siguientes: el 33,6% estuvo muy de acuerdo con el primer punto, el 18,6% con el segundo, el 22,3% con el tercero y el 20,5% con el cuarto.

AFIRMACIONES:	1	2	3	4	5	6	7
El proceso de <b>diagnóstico</b> no revistió importancia para la elaboración del Protocolo.	8,6	10	7,3	12,3	13,2	22,7	25,9
El <b>proceso de elaboración</b> del protocolo en sí mismo, es enriquecedor para la familia empresaria.	51,4	23,6	11,8	4,5	2,3	2,7	3,7
El seguimiento de su <b>implementación</b> es una función vital la que debe estar debidamente asignada y estipulada en el documento.	40,5	33,6	10,9	5,9	3,2	2,7	3,2
Es importante considerar en el protocolo el período de <b>actualización</b> del mismo.	44,1	29,5	13,2	3,6	2,3	2,7	4,6
Las Reuniones Individuales permitieron expresar a cada miembro de la familia todas sus inquietudes y necesidades.	33,6	26,8	17,7	11,8	3,2	3,2	3,7
En las reuniones grupales se pudieron tomar las decisiones por pleno consenso.	18,6	29,1	25	17,3	4,5	3,6	1,9
La confección del protocolo se realizó plenamente conforme a lo consensuado en las reuniones.	22,3	24,1	27,7	16,4	5	1,8	2,7
La aprobación y firma del protocolo se llevó a cabo en total armonía y conformidad por todos los miembros de la familia.	20,5	30,5	22,3	15,5	5,5	1,4	4,3

#### Participación y comunicación de la familia empresaria:

Con el objeto de conocer la participación y comunicación de la familia empresaria se preguntó acerca de su consideración respecto al protocolo como instrumento válido para anticiparse a los conflictos, como así también si en cada caso aportaba a la resolución de los mismos; en el primer caso el 51,4% estuvo muy de acuerdo mientras que en el segundo el 37,3%. El 30% sostuvo la misma posición referido a que las reglas de conducta, la forma de resolver conflictos e intereses es el aspecto más importante del instrumento. El 50,5% afirmó estar muy de acuerdo con que el protocolo es una herramienta de gestión empresarial y familiar.

AFIRMACIONES	1	2	3	4	5	6	7
El protocolo resulta válido para anticiparse a los conflictos.	51,4	26,7	8,4	4,5	4,5	1,8	2,7
El protocolo contribuye a la resolución de conflictos.	37,3	29,5	15,9	6,8	5	3,6	1,9
El protocolo es un instrumento de gestión familiar y empresarial.	50,5	22,3	10,5	6,8	4,1	4,1	1,7
Las reglas de conductas, la forma de resolver conflictos e intereses es el aspecto más importante a considerar dentro del protocolo.	30	33,6	17,3	9,1	3,2	2,7	4,1

#### Origen de los puntos incluidos en el protocolo:

Con la finalidad de indagar acerca de las cláusulas que le dan origen investigué respecto a los siguientes puntos (en relación a la máxima valoración): es necesario que todos los miembros estén de acuerdo con el tipo de empresa que desean, es decir compartan la misma visión 55,7%; a través del protocolo se transmiten los valores, la cultura, tradición y principios esenciales 56,2%; debe incluir la postura respecto a los parientes políticos 48,9%; es necesario definir en el instrumento los órganos de gobernanza familiar y empresarial 45,7%; favorece a mantener vínculos saludables dentro de la familia 43,6%; aporta a la continuidad de la empresa 40%; contemplar las normas de trabajo respecto a la familia 23,3%; la planificación sucesoria 16,9%, postura respecto a la responsabilidad social empresaria 11,4%; y la estructura financiera, derechos patrimoniales y distribución de la propiedad 8,7%.

AFIRMACIONES	1	2	3	4	5	6	7
Los valores, tradición, cultura y principios son elementos de mucha importancia. Es indispensable plasmarlos en el protocolo.	55,9	24,1	6,4	5	3,2	1,8	3,6
Es trascendental que todos los miembros de la familia estén de acuerdo con el tipo de empresa que quieren (visión compartida).	55,9	21,8	6,8	6,4	3,2	2,7	3,2
Las normas de trabajo con respecto a la familia no revisten importancia, por lo que no debe ser tenido en cuenta en este documento.	8,2	7,3	10	13,2	11,4	26,4	23,5
Es necesario definir los Órganos de Gobernanza familiar y empresarial.	45,5	34,5	7,7	2,3	1,8	2,7	5,5
La estructura Financiera, derechos patrimoniales y distribución de la propiedad es mejor no incorporarla en este documento.	8,6	16,4	19,5	17,7	5	8,6	24,2
La planificación sucesoria es el tópico de mayor jerarquía.	16,8	29,5	19,5	17,7	5	8,6	2,9
La postura respecto a los parientes políticos debe ser abarcada en este instrumento.	48,6	24,5	10	1,8	2,7	4,5	7,9
La postura respecto a la responsabilidad social empresarial no comprende el alcance de este documento.	11,4	14,1	17,7	16,8	15,5	13,2	11,3
Es recomendable incorporar todo tipo de reglas que permitan gestionar la relación empresa – familia.	45	30,9	8,2	5,9	2,3	4,1	3,6
El protocolo favorece a mantener vínculos saludables dentro de la familia.	43,6	26,8	13,6	5,5	3,2	3,2	4,1
El protocolo aporta a la prolongación de la empresa.	40	29,5	12,7	6,8	2,7	5	3,3

### Principales tópicos a ser tenidos en cuenta en el protocolo

Con el objeto de conocer la ponderación de los principales tópicos respecto de estas organizaciones, presenté los principales puntos y les pedí que le asignaran un valor del 1 al 10, siendo 1 el de menor importancia y 10 el de mayor importancia. Obtuve los siguientes resultados expresados en porcentajes:

TÓPICOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Valores, tradición, cultura, principios	0,5	2,3	0,5	0,5	1,8	2	5,5	11,4	18,2	57,3
Visión compartida	1,4	0,5	2,3	0,5	2,7	3	5	15,5	18,6	50,5
Normas de trabajo de la familia	0,5	1,4	0	2,7	1,8	3,2	8,6	17,3	20,9	43,6
Reglas de conductas, conflictos e intereses	0	1,8	1,4	2,3	0,9	2,7	10,5	16,8	24,5	39,1
Estructura de Gobierno	0,4	2,3	2,3	2,3	2,7	4,5	13,6	26,4	15	30,5
Estructura Financiera	0,5	1,8	1,8	3,2	6,8	6,8	14,1	26,4	15	23,6
Sucesión	0,4	1,4	4,1	3,2	5,5	4,1	6,4	19,5	22,7	32,7
Propiedad	0,9	3,6	2,7	1,4	4,5	4,6	16,8	21,4	18,2	25,9
Responsabilidad Social	5,9	6,8	1,4	4,5	10	11,8	13,2	16,8	8,2	21,4

### Órganos de Gobierno Familiares

En lo referido a los Órganos de Gobierno específicos de los negocios familiares exploré acerca de la existencia de los mismos. Los resultados fueron los siguientes: el 19,5% contestó que poseía Consejo de Familia/Asamblea de Familia mientras que el 80,5% respondió que no. Un 3,2 % posee Oficina patrimonial prescindiendo de este órgano el 96,8%. Un 6,8% afirmó tener otros comités.

#### IV.4 Análisis Comparativo de datos entre empresas protocolizadas y no protocolizadas.

##### Acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar:

Aludiendo a las principales acciones que circunscriben al protocolo pude observar una marcada diferencia entre aquellas empresas protocolizadas de las que no. Entre las primeras han estado muy de acuerdo en la importancia del proceso de elaboración para la familia empresaria en un 73%, mientras que aquellas que no iniciaron el proceso, sólo estuvieron de acuerdo en un 47% de los casos; de igual manera para las primeras fue muy valorado la actualización del instrumento en un 51,4% mientras que las segundas estuvieron muy de acuerdo en el 42,9% de los casos. Citando el diagnóstico en las compañías poseedoras de la herramienta, el 32,5% de los respondientes lo valoraron positivamente, a diferencia de las que no poseen protocolo, donde sólo el 24,6% estuvo muy de acuerdo. Exponiendo la importancia del seguimiento de la implementación prevista en el documento, el 41,8 % de las organizaciones no protocolizadas le asignaron

una muy buena valoración, en contraposición del 35,1% de las que lo poseen. Según arrojan los datos, en oportunidad de describir la participación y comunicación de la familia empresaria en relación a los intereses de las partes involucradas puedo advertir prácticamente una misma visión entre las empresas poseedoras del instrumento de las que no.

AFIRMACIONES:	Posee Proto - colo	1	2	3	4	5	6	7
El <b>proceso de elaboración</b> del protocolo en sí mismo, es enriquecedor para la familia empresaria.	SI	73	16,2	5,4	0	0	2,7	2,7
	NO	47	25,1	13,1	5,5	2,7	2,7	3,9
Es importante considerar en el protocolo el período de <b>actualización</b> del mismo.	SI	51,4	32,4	10,8	2,7	0	2,7	0
	NO	42,9	29,1	13,7	3,8	2,7	2,7	5,1
El seguimiento de su <b>implementación</b> es una función vital la que debe estar debidamente asignada y estipulada en el documento.	SI	35,1	40,5	8,1	10,8	2,7	0	2,8
	NO	41,8	32,4	11,5	4,9	3,3	3,3	2,8
El proceso de <b>diagnóstico</b> no revistió importancia para la elaboración del Protocolo.	SI	8,1	10,8	5,4	8,1	16,2	18,9	32,5
	NO	8,7	9,8	7,7	13,1	12,6	23,5	24,6
Las Reuniones Individuales permitieron expresar a cada miembro de la familia todas sus inquietudes y necesidades.	SI	48,6	24,3	16,2	8,1	2,8	0	0
	NO	30,6	27,3	18	12,6	3,3	3,8	4,4
En las reuniones grupales se pudieron tomar las decisiones por pleno consenso.	SI	29,7	32,4	16,2	16,2	5,5	0	0
	NO	16,5	28,6	26,9	17,6	4,4	4,4	1,6
La confección del protocolo se realizó plenamente conforme a lo consensuado en las reuniones.	SI	35,1	29,7	27	5,4	2,8	0	0
	NO	19,9	23,2	28,2	18,8	5,5	2,2	2,2

Participación y comunicación de la familia empresaria:

Cuando las interrogué acerca de si el documento es una herramienta para anticipar conflictos, el 59,5% de las primeras estuvieron muy de acuerdo y el 49,7% de las segundas también lo estuvieron; igual postura sostuvieron al indagar acerca de la validez como instrumento para resolver conflictos. En el caso de las empresas con protocolo el 37,8% de los encuestados estuvo muy de acuerdo en que resulta una herramienta de gestión familiar y empresarial mientras las que aún no lo poseen asintieron en un 37,2%. En lo que respecta a la importancia de las reglas de conducta, forma de resolver conflictos e intereses como uno de los aspectos más relevantes del instrumento fue más valorado por las empresas no protocolizadas que las que si los están, ya que las primeras estuvieron en un 32,4% muy de acuerdo con la afirmación, mientras que las segundas lo hicieron en un 18,9%.

AFIRMACIONES:	Posee Proto- colo	1	2	3	4	5	6	7
El protocolo resulta válido para anticiparse a los conflictos.	SI	59,5	29,7	5,4	0	5,4	0	0
	NO	49,7	25,7	8,7	5,5	4,4	2,2	3,8
El protocolo contribuye a la resolución de conflictos.	SI	37,8	32,4	21,6	5,4	2,8	0	0
	NO	37,2	29	14,8	7,1	5,5	4,4	2
El protocolo es un instrumento de gestión familiar y empresarial.	SI	48,6	32,4	13,5	0	2,7	2,8	0
	NO	50,8	20,2	9,8	8,2	4,4	4,4	2,2
Las reglas de conductas, la forma de resolver conflictos e intereses es el aspecto más importante a considerar dentro del protocolo.	SI	18,9	37,8	18,9	18,9	2,7	2,8	0
	NO	32,4	33	17	7,1	3,3	2,7	4,5

#### Origen de las cláusulas del protocolo:

En oportunidad de examinar acerca de las cláusulas que dan origen al protocolo, comparativamente estuvieron muy de acuerdo aquellas que poseen el acuerdo de los que tienen de las que no, en los siguientes puntos: aporta a la continuidad 43,2% y 39,3% respectivamente; contribuye a vínculos familiares saludables 45,9% y 43,2%; favorece a la transmisión de valores, tradiciones, principios y cultura 67,6% versus 53,8%; establece las normas de trabajo respecto a la familia 27,1% contra 22,6%; debe contemplar los órganos de gobierno empresarial y familiar 54,1% frente a 44%; la importancia de definir

la postura respecto a los parientes políticos 67,6% contra 45,1%; la postura frente a la responsabilidad social empresaria 18,9% contrapuesto a 9,9%. Las empresas no protocolizadas expresaron estar muy de acuerdo con la visión compartida en el 56% de los casos, contra un 54,1% de la protocolizadas, establecer la estructura financiera, patrimonial y distribución de la propiedad en un 19,9% contra el 19% y por último valoraron más la planificación sucesoria con un 18,7% versus un 8,2%.

AFIRMACIONES:	Posee Proto - colo	1	2	3	4	5	6	7
Los valores, tradición, cultura y principios son elementos de mucha importancia. Es indispensable plasmarlos en el protocolo.	SI	67,6	24,3	5,4	0	0	0	2,7
	NO	53,8	24,2	6,6	6	3,8	2,2	3,4
Es trascendental que todos los miembros de la familia estén de acuerdo con el tipo de empresa que quieren (visión compartida).	SI	54,1	18,9	8,1	10,8	2,7	2,7	2,7
	NO	56	22,5	6,6	5,5	3,3	2,7	3,4
Las normas de trabajo con respecto a la familia no revisten importancia, por lo que no debe ser tenido en cuenta en este documento.	SI	8,1	10,8	10,8	10,8	5,4	27	27,1
	NO	8,2	6,6	9,9	13,7	12,6	26,4	22,6
Es necesario definir los Órganos de Gobernanza familiar y empresarial.	SI	54,1	35,1	2,7	0	2,7	0	5,4
	NO	44	34,6	8,8	2,7	1,6	3,3	5
La estructura Financiera, derechos patrimoniales y distribución de la propiedad es mejor no incorporarla en este documento.	SI	5,4	10,8	21,6	16,2	5,4	21,6	19
	NO	9,3	17,6	19,2	14,8	9,3	9,9	19,9
La planificación sucesoria es el tópico de mayor jerarquía.	SI	8,1	43,2	10,8	27	2,7	8,2	0
	NO	18,7	26,9	21,4	15,9	5,5	8,8	2,8
La postura respecto a los parientes políticos debe ser abarcada en este instrumento.	SI	67,6	13,5	8,1	0	2,7	2,7	5,4
	NO	45,1	26,9	10,4	2,2	2,7	4,9	7,8
La postura respecto a la responsabilidad social empresaria no comprende el alcance de este documento.	SI	18,9	18,9	8,1	18,9	8,1	13,5	13,6
	NO	9,9	13,2	19,8	16,5	17	13,2	10,4
	SI	48,6	32,4	5,4	5,4	0	2,7	5,5

Es recomendable incorporar todo tipo de reglas que permitan gestionar la relación empresa – familia.	NO	44,5	30,8	8,8	6	2,7	4,4	2,8
	NO	15,9	29,7	24,7	18,1	5,5	1,6	4,5

### Valoración de los principales tópicos:

Comparando la más alta valoración (10 puntos) que han realizado los miembros de empresas protocolizadas de las que no lo están, los puntos más apreciados con este valor han sido: en primer y segundo término coinciden en ambos casos y son los valores, tradición y cultura con 62,2% y 56,3% y la visión compartida con 45,9% y 51,4% respectivamente. Al igual que el valor más bajo para la responsabilidad social empresarial siendo de 8,1% y 24% comparativamente.

En las organizaciones donde se encuentra materializado el instrumento se le dio importancia en tercer lugar a la estructura de gobierno 35,10%, las reglas de conducta, conflictos e intereses y la sucesión comparten el cuarto y quinto término 27% siguiendo las normas de trabajo de la familia y la propiedad 24,3%.

En aquellas empresas que no cuentan con la herramienta en tercer lugar se valoró las normas de trabajo de la familia 47,5% las reglas de conducta, conflictos e intereses 41,5%, sucesión 33,9%, la estructura financiera y la propiedad comparten el mismo lugar con 26,2%.

TÓPICOS	Posee Protocolo	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Valores, tradición, cultura, principios	SI	62,2	16,2	2,7	5,4	2,7	2,7	2,7	0	5,4	0
	NO	56,3	18,6	13,1	5,5	2,2	1,6	0	0,5	1,6	0,6

Visión compartida	SI	45,9	10,8	10,8	8,1	13,5	2,7	0	8,2	0	0
	NO	51,4	20,2	16,4	4,4	1,1	2,7	0,5	1,1	0,5	1,7
Normas de trabajo de la familia	SI	24,3	16,2	18,9	13,5	8,1	5,4	8,1	0	5,5	0
	NO	47,5	21,9	16,9	7,7	2,2	1,1	1,6	0	0,5	0,6
Reglas de conductas, conflictos e intereses	SI	27	18,9	24,3	10,8	2,7	5,4	8,1	2,8	0	0
	NO	41,5	25,7	15,3	10,4	2,7	0	1,1	1,1	2,2	0
Estructura de Gobierno	SI	35,1	18,9	10,8	2,7	13,5	0	8,1	8,1	2,8	0
	NO	29,5	14,2	29,5	15,8	2,7	3,3	1,1	1,1	2,2	0,6
Estructura Financiera	SI	10,8	13,5	16,2	13,5	8,1	18,9	8,1	2,7	8,2	0
	NO	26,2	15,3	28,4	14,2	6,6	4,4	2,2	1,6	0,5	0,6
Sucesión	SI	27	21,6	10,8	2,7	5,4	10,8	8,1	10,8	2,8	0
	NO	33,9	23	21,3	7,1	3,8	4,4	2,2	2,7	1,1	0,5
Propiedad	SI	24,3	13,5	10,8	16,2	5,4	2,7	0	8,1	16,2	2,8
	NO	26,2	19,1	23,5	16,9	4,4	4,9	1,6	1,6	1,1	0,7
Responsabilidad Social	SI	8,1	5,4	8,1	21,6	13,5	2,7	0	2,7	16,2	21,7
	NO	24	8,7	18,6	11,5	11,5	11,5	5,5	1,1	4,9	2,7

#### IV. 5 Correlación de las variables involucradas en el protocolo<sup>32</sup>

Calculé el grado de relación de las variables estudiadas a través del coeficiente de correlación de Pearson, sin tener en consideración si las empresas estaban protocolizadas o no.

La medición arrojó las siguientes relaciones que a continuación se describen:

##### 1 Atento a las principales acciones tendientes a las buenas prácticas de la gestión familiar:

1.1 El proceso de diagnóstico presenta una correlación muy débil con el resto de las variables estudiadas. Muestra un grado de correspondencia medio con el protocolo como instrumento de gestión empresarial y familiar; el aporte del instrumento a la prolongación de la vida de la empresa, y las normas de trabajo respecto de la familia.

1.2 El proceso de elaboración del protocolo, su implementación, seguimiento y actualización muestran una fuerte relación entre ellas. En relación a estas últimas variables y el resto de las estudiadas se observa:

1.2.1 Una fuerte correspondencia con la anticipación y resolución de conflictos; el protocolo como herramienta de gestión empresarial; contribuye a vínculos familiares saludables; aporta a la continuidad, la confección del documento es posible elaborarse conforme a lo acordado; la importancia del documento para transmitir valores, cultura, tradición y principios; la visión compartida; las reglas de conducta; la definición de órganos de gobierno empresarial y familiar; la postura respecto a los parientes políticos y la incorporación de todo tipo de cláusulas que permitan gestionar la familia empresaria.

1.2.2 En relación con el diagnóstico; las normas de trabajo respecto de la familia; la estructura financiera, patrimonial y

---

<sup>32</sup> Incorporado en Anexo 2 (Tabla de Correlaciones)

distribución de utilidades como la responsabilidad social empresaria no denotan vínculo.

1.2.3 Con el resto de los puntos se observa, en lo que se refiere a la posibilidad de expresión de intereses en las reuniones individuales y la aprobación y firma del documento en armonía, una fuerte relación con la elaboración y la actualización y una correlación media con el seguimiento y su implementación.

1.2.4 Una vinculación media en cuanto a la posibilidad de consensuar en las reuniones grupales y la importancia de la planificación sucesoria.

## 2. Medidas desde el punto de vista de la participación y comunicación de la familia empresaria y los intereses individuales:

2.1 Denota una fuerte correlación entre las variables que la miden, es decir la validez para anticipar conflictos que posee el protocolo como así también la capacidad resolutoria de los mismos; el reconocimiento del documento como instrumento de gestión empresarial y familiar; la importancia de incorporar toda regla de conducta, forma de resolver problemas e intereses.

2.2 En relación de estas variables con el resto muestran una fuerte relación a excepción de:

2.2.1 El proceso de diagnóstico que muestra una relación débil, a excepción de la afirmación del protocolo como instrumento de gestión que refleja mejora el vínculo.

2.2.2 Las reuniones individuales como posibilidad de expresión de intereses respecto a las reglas de conducta, resolución de conflictos e intereses posee una relación intermedia; al igual que la posibilidad de confección del documento acorde a lo consensuado.

2.2.3 Las reuniones grupales muestran un vínculo medio con el resto de las variables a excepción del protocolo como instrumento de gestión que posee una correlación fuerte.

2.2.4 La aprobación y firma del protocolo muestra relación media con la posibilidad de resolver conflictos y la estipulación de reglas de conducta, resolución de diferencias e intereses.

2.2.5 La planificación sucesoria marca una relación media con todas las variables analizadas.

2.2.6 La incorporación de todo tipo de reglas que permitan gestionar la relación empresa familia denota un enlace medio con la resolución de conflictos.

### 3 Considerando el origen de los puntos incluidos:

3.1 Se encuentran altamente correlacionadas el protocolo como instrumento para mantener vínculos saludables dentro de la familia empresaria; su aporte a la continuidad de la empresa; su importancia para transmitir valores, cultura, tradición y principios; la visión compartida; la necesidad de definir los órganos empresariales y familiares; la postura respecto a los parientes políticos y la necesidad de incluir todo tipo de reglas que permitan gestionar la relación empresa-familia.

3.2 No se obtuvo correlación entre las normas de trabajo de la familia; la estructura financiera, patrimonial y distribución de utilidades y la responsabilidad social empresaria. Es preciso destacar que tampoco mostraron relación con el resto de las variables estudiadas a excepción de las normas de trabajo de la familia en relación al aporte a la continuidad del protocolo que marcó una propensión media.

3.3 Se obtuvo una relación media con respecto a la planificación sucesoria. En relación a su vínculo con la visión compartida, las normas de trabajo familiar, la estructura financiera, patrimonial y reparto de ganancias, responsabilidad social empresaria se muestra baja. Con el resto de las variables estudiadas la correlación es media a excepción

del protocolo como resolución de conflictos, el diagnóstico, las reuniones grupales como espacio para tomar decisiones consensuadas, las reuniones individuales como entorno para expresar intereses, que fue baja

3.4 Entre las variables que componen el supuesto enunciado y el resto de las variables, dejando de lado las analizadas en los ítem anteriores del punto tratado, se ha encontrado una relación fuerte entre variables a excepción de: Incorporar todo tipo de reglas que permitan gestionar la relación empresa-familia y el protocolo como resolución de conflictos que posee lazo medio. Las reuniones individuales como lugar de expresión de intereses con la visión compartida, los órganos de gobierno familiar y empresarial, y establecer todo tipo de reglas para la relación empresa- familia que mostro un lazo medio. El vínculo entre las reuniones grupales y la posibilidad de conceso con el resto de las analizadas revelo una correlación media a excepción de la transmisión de valores, cultura, tradición y principios que se denotó fuerte. La confección del protocolo acorde a lo consensuado salvo con la visión compartida, la postura respecto a parientes políticos y la incorporación de reglas que permitan la gestión de las relaciones del binomio que se mostró media. La aprobación y firma del protocolo acorde a lo estipulado se mostró en todos los casos analizados en este punto con un vínculo medio a excepción de la tradición, cultura, valores y principios que se reflejó fuerte.

#### IV.6 Prueba de muestras independientes: entre empresas protocolizadas y sin protocolo.<sup>33</sup>

Estas pruebas se realizan con el objetivo de comparar los comportamientos de los dos grupos bajo análisis: las compañías familiares poseedoras de protocolo y aquellas que no lo poseen. Analizar sus percepciones en relación a su similitud o no en relación a las afirmaciones planteadas; detectando el grado de compatibilidad entre las respuestas de ambas.

Acorde a lo expuesto pude agrupar las variables según dos tipos de respuestas a mis interrogantes planteados:

---

<sup>33</sup> Incorporado en Anexo 3

Dentro de lo que definí como primer grupo incluí aquellas en donde no se evidencian diferencias significativas entre las afirmaciones correspondientes a las empresas familiares que ya han realizado protocolo de las que no lo tienen. En este grupo se encuentran:

1. Vinculadas a las principales acciones que involucran al Protocolo:

El diagnóstico es significativo para la elaboración del protocolo.

En las reuniones grupales es posible tomar las decisiones por pleno consenso.

El seguimiento de su implementación es una función vital la que debe estar debidamente asignada y estipulada en el documento.

2. Relacionadas a la participación y comunicación de la familia empresaria:

Las reglas de conducta, las formas de resolver conflictos e intereses es el aspecto más importante a contemplar en el protocolo.

El protocolo contribuye a la resolución de conflictos.

El protocolo es un instrumento de gestión empresarial y familiar.

3. Los puntos que dan origen al documento:

Contribuye a mantener vínculos familiares saludables.

Aporta a la continuidad de la empresa.

Es trascendental que los miembros de la familia estén de acuerdo con el tipo de empresa que desean (visión compartida).

Las normas de trabajo con respecto a este documento no revisten importancia de ser incluidas.

Es necesario definir los órganos de gobierno empresarial y familiar.

La estructura financiera, los derechos patrimoniales, la distribución de utilidades es preferible no incorporarla en este documento.

La planificación sucesoria es el t3pico de mayor jerarquía.

La postura respecto a los parientes pol3ticos es importante abarcarla en este documento.

La postura frente a la responsabilidad social empresaria es mejor no comprende el alcance de este documento.

Es recomendable incorporar todo tipo de reglas que permitan gestionar la relaci3n empresa-familia.

En un segundo grupo agrupé aquellas afirmaciones en donde hay diferencia significativa entre las empresas protocolizadas y las que no lo est3n.

1. Vinculadas a las principales acciones que involucran al Protocolo

El proceso de elaboraci3n del protocolo en s3 mismo es enriquecedor para la familia.

Las reuniones individuales permiten expresar a cada miembro de la familia sus intereses.

La confecci3n del protocolo es posible cumplirse conforme a lo consensuado.

La aprobaci3n y firma del protocolo es viable llevarse en total armonía y conformidad.

Es importante considerar en el protocolo el periodo de actualizaci3n.

2. Relacionadas a la participaci3n y comunicaci3n de la familia empresaria

El protocolo resulta valido para anticiparse a los conflictos.

3. Los puntos que dan origen al documento:

Los valores, tradici3n, cultura y principios son aspectos de mucha importancia a incluir en el protocolo.

## IV. 7 Modelos de Ecuaciones Estructurales.

### IV 7.1 Estrategia de estimación

Mi pretensión es construir modelos que contribuyan a corroborar mi hipótesis y aporten a mis objetivos de trabajo. A través de esta herramienta pretendo verificar los principales aspectos identificados que debe contemplar todo protocolo a los fines de contribuir a la gestión empresarial y familiar aportando a la continuidad de las empresas familiares.

Como metas me propuse identificar y verificar las acciones que dentro del protocolo son importantes para lograr buenas prácticas en la gestión de la empresa familiar aportando a la continuidad. Verificar la relevancia de los pasos necesarios dentro del proceso de elaboración y cómo fueron incorporados los intereses de cada uno de los grupos de interés involucrados. En tal sentido la comunicación y el dialogo adquieren especial relevancia como así también identificar cuáles son las normas que le dan origen al instrumento. Para ello elaboré los modelos de proceso, comunicación y origen de las disposiciones que le dan contenido al protocolo.

Con el fin de corroborar mi hipótesis elaboré un modelo de gestión empresarial y uno de gestión familiar. Luego modelicé el constructo continuidad relacionado a las variables de los modelos anteriores, y por último relacioné la continuidad con el hecho de poseer o no protocolo a los fines de probar mi hipótesis.

En todos los casos seleccioné las variables que de acuerdo al marco teórico, investigación exploratoria y entrevista a expertos me permitían medir cada uno de los modelos.

### IV.7.2 Análisis de Componentes principales

Con el fin de reducir la dimensión del conjunto de datos realicé el análisis de componentes principales. Analicé los coeficientes de correlación entre las preguntas 20 hasta la 42.

20- El <b>proceso de elaboración</b> del protocolo en sí mismo, es enriquecedor para la familia empresaria.
---

21-El protocolo resulta válido para anticiparse a los conflictos.
---

22-El protocolo contribuye a la resolución de conflictos.
23-El protocolo es un instrumento de gestión familiar y empresarial.
24-El protocolo favorece a mantener vínculos saludables dentro de la familia.
25-El protocolo aporta a la prolongación de la empresa.
26-El proceso de <b>diagnóstico</b> no revistió importancia para la elaboración del Protocolo.
27-Las Reuniones Individuales permitieron expresar a cada miembro de la familia todas sus inquietudes y necesidades.
28-En las reuniones grupales se pudieron tomar las decisiones por pleno consenso.
29-La confección del protocolo se realizó plenamente conforme a lo consensuado en las reuniones.
30-La aprobación y firma del protocolo se llevó a cabo en total armonía y conformidad por todos los miembros de la familia.
31-Los valores, tradición, cultura y principios son elementos de mucha importancia. Es indispensable plasmarlos en el protocolo.
32-Es trascendental que todos los miembros de la familia estén de acuerdo con el tipo de empresa que quieren (visión compartida).
33-Las normas de trabajo con respecto a la familia no revisten importancia, por lo que no debe ser tenido en cuenta en este documento.
34-Las reglas de conductas, la forma de resolver conflictos e intereses es el aspecto más importante a considerar dentro del protocolo.
35-Es necesario definir los Órganos de Gobernanza familiar y empresarial.
36-La estructura Financiera, derechos patrimoniales y distribución de la propiedad es mejor no incorporarla en este documento.

37-La planificación sucesoria es el tópico de mayor jerarquía.
38-La postura respecto a los parientes políticos debe ser abarcada en este instrumento.
39-La postura respecto a la responsabilidad social empresaria no comprende el alcance de este documento.
40-El seguimiento de su <b>implementación</b> es una función vital la que debe estar debidamente asignada y estipulada en el documento.
41-Es recomendable incorporar todo tipo de reglas que permitan gestionar la relación empresa – familia.
42-Es importante considerar en el protocolo el período de <b>actualización</b> del mismo.

Las afirmaciones que arrojaron una baja correlación fueron la 26, 33, 36 y 39. Se sumaron los puntajes y se calcularon los coeficientes de correlación y las mencionadas aseveraciones no aportan por lo que no fueron consideradas en el análisis, nada.

Con las restantes afirmaciones, a fin de continuar con el análisis y reducir la dimensionalidad, se aplicó la técnica de componentes principales:

Principal components/correlation

Number of obs = 218  
 Number of comp. = 19  
 Trace = 19  
 Rho = 1.0000

Rotation: (unrotated = principal)

Component	Eigenvalue	Difference	Proportion	Cumulative
Comp1	11.1794	9.86175	0.5884	0.5884
Comp2	1.31766	.406994	0.0694	0.6577
Comp3	.910665	.282549	0.0479	0.7057
Comp4	.628116	.04539	0.0331	0.7387
Comp5	.582726	.0457417	0.0307	0.7694
Comp6	.536985	.0389094	0.0283	0.7977
Comp7	.498075	.063922	0.0262	0.8239
Comp8	.434153	.01268	0.0229	0.8467
Comp9	.421473	.0564537	0.0222	0.8689
Comp10	.36502	.0146448	0.0192	0.8881
Comp11	.350375	.028733	0.0184	0.9066
Comp12	.321642	.0173461	0.0169	0.9235
Comp13	.304296	.0480138	0.0160	0.9395
Comp14	.256282	.0363417	0.0135	0.9530
Comp15	.21994	.0235901	0.0116	0.9646
Comp16	.19635	.0237887	0.0103	0.9749
Comp17	.172561	.00713426	0.0091	0.9840
Comp18	.165427	.0265797	0.0087	0.9927
Comp19	.138847	.	0.0073	1.0000

Me quedo con la primera componente que explica el 58,84% de la varianza total. Las demás componentes no se consideran por que el autovalor es muy bajo, sólo la componente 2 es cercana a 1, pero explica solo un 6,94 de varianza. Cada variable afecta de manera similar, por lo que no elimino otras afirmaciones.

Variable	Comp1	Comp2	Comp3	Comp4	Comp5	Comp6	Comp7
C20_ENRIQU~R	0.2505	-0.1444	-0.0666	0.0222	-0.2388	0.0230	-0.0230
C21_VALIDO	0.2624	-0.1104	-0.0851	0.1849	-0.2153	-0.0604	0.0604
C22_CONTRI~E	0.2339	-0.0581	-0.1867	0.2851	-0.3192	-0.2327	0.2327
C23_INSTRU~O	0.2560	0.0254	-0.0878	0.0775	-0.1694	-0.0806	0.0806
C24_VINCULOS	0.2404	-0.0443	-0.2667	0.2723	0.0897	-0.2251	0.2251
C25_PROLON~N	0.2413	-0.0169	-0.1847	0.0800	0.3417	-0.3985	0.3985
C27_REUNIO~S	0.2065	0.3281	-0.0499	0.1938	0.2041	-0.0546	0.0546
C28_REUNIO~P	0.1812	0.5099	-0.0130	-0.0083	0.1826	0.2212	-0.2212
C29_CONFEC~N	0.2230	0.4517	0.0557	-0.0925	-0.1289	0.1142	-0.1142
C30_APROBA~A	0.2035	0.4423	0.0556	-0.1932	-0.2995	-0.0354	0.0354
C31_VALORES	0.2616	-0.0062	-0.0391	-0.0407	0.1620	0.2334	-0.2334
C32_VISION~A	0.2288	-0.1632	-0.1570	0.0734	0.3332	0.5032	-0.5032
C34_REGLAS~A	0.2289	-0.1896	0.1950	0.1847	0.1295	0.2192	-0.2192
C35_ORGANOS	0.2488	-0.2063	-0.0912	-0.0901	-0.0982	0.2991	-0.2991
C37_PLANIF~N	0.1460	-0.0089	0.8342	0.2945	0.0575	-0.1028	0.1028
C38_POSTUR~S	0.2212	-0.1734	0.0915	-0.3930	-0.4005	0.0816	-0.0816
C40_SEGUIM~O	0.2370	-0.1994	0.1906	-0.0011	-0.0280	0.0889	-0.0889
C41_REGLAS	0.2142	-0.1003	0.0388	-0.6091	0.3275	-0.2075	0.2075
C42_ACTUALIZ	0.2410	-0.0907	0.1309	-0.2293	0.1563	-0.3822	0.3822

## IV 7.3 Modelización

### IV 7.3.1 Modelo para el proceso de elaboración de protocolo (Modelo proceso)<sup>34</sup>

Como objetivo de mi trabajo me propuse identificar y verificar las acciones relevantes dentro del proceso de protocolización. Tanto la literatura, como la entrevista a expertos y las experiencias expresadas en la investigación exploratoria de los empresarios familiares de compañías protocolizadas enunciaron el significativo aporte que el proceso en sí realizó a la familia empresaria ya que debieron ahondar en cada uno de los intereses particulares de los miembros, establecer acuerdos, consensuar las normas y plasmarlas en el instrumento. También se rescata la importancia de mantener el documento actualizado a la dimensión de la familia empresaria, el patrimonio, y el ciclo de vida de la empresa.

A tal fin elaboré el Modelo Proceso, cuyas variables son:

C20 El proceso de elaboración del protocolo en sí mismo es enriquecedor para la familia empresaria.

C27 Las reuniones individuales permitieron expresar a cada miembro de la familia todas sus inquietudes y necesidades.

C28 En las reuniones grupales se pudieron tomar las decisiones por pleno consenso.

C26 El proceso de diagnóstico no revistió importancia para la elaboración del protocolo.

C29 La confección del protocolo se realizó plenamente conforme a lo consensuado en las reuniones.

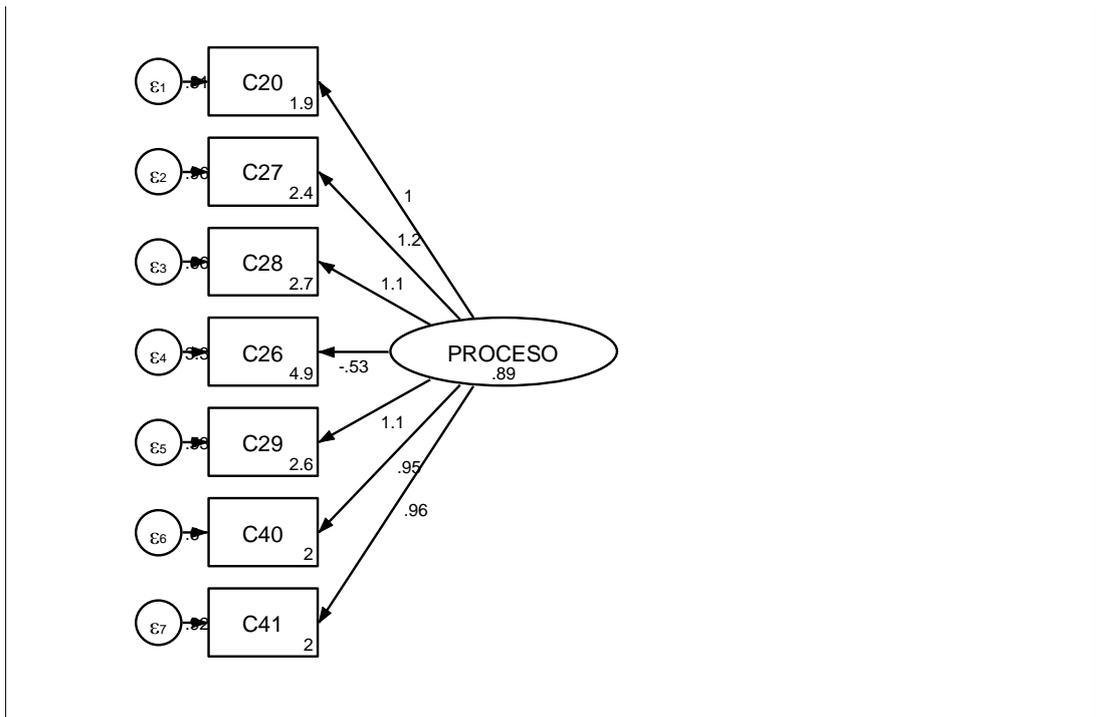
C40 El seguimiento de su implementación es una función vital la que debe estar debidamente asignada y estipulada en el documento.

C41 Es recomendable incorporar todo tipo de reglas que permitan gestionar la relación empresa-familia.

Esquemáticamente, el modelo es representado como:

---

<sup>34</sup> Anexo 4 Modelo Proceso



El Alpha de Cronbach arrojó un resultado de 0,7737 lo que indica que la escala es confiable en función de lo que se desea medir.

El modelo fue procesado con Stata v.13<sup>35</sup>. El modelo presenta relaciones significativas, tal como se reflejan en el cuadro 1 con lo que puedo afirmar que hay una percepción positiva entre el proceso como constructo y las variables definidas, incluyendo la afirmación C26 (variable diagnostico) que al ser definida de manera negativa nos da un coeficiente negativo. El valor de probabilidad (p-value) indica que se rechaza la hipótesis nula de falta de relación, indicando relaciones significativas.

Cuadro 1

Relación	Coficiente	Estadístico	p-value
C20 <- proceso*	1,000	17,38	0,000
C27 <- proceso	1,1545	5,07	0,000
C28 <- proceso	1,0573	3,8	0,000
C26 <- proceso	-0,5266	-3,31	0,001
C29 <- proceso	1,1225	4,71	0,000
C40 <- proceso	0,9479	9,92	0,000
C41 <- proceso	0,9634	8,45	0,000

\*Restricción impuesta por el modelo.

<sup>35</sup> Data Analysis and Statistical Software

En lo que se refiere a las medidas de bondad de ajuste el valor de chi cuadrado no es bueno 0,016 considerando la literatura, el test de la chi cuadrado es sensible al tamaño de la muestra en particular para muestras pequeñas como este caso, por lo que se debe recurrir a otras medidas de bondad de ajuste. Estas medidas de bondad de ajuste se presentan en el cuadro 2 y reflejan valores aceptables, según Schermellerh E. Moosbrugger Helfried (2003).

Cuadro 2

Medidas de Bondad de ajuste	Valor
SRMR	0,087
RMSEA	0,067

Este modelo nos refleja lo enriquecedor que es el proceso en sí mismo para la familia empresaria. La importancia de las reuniones individuales para expresar los verdaderos intereses en relación a la compañía familiar y demás vínculos con los miembros del clan. El poder tomar decisiones de manera consensuada y volcar lo acordado al documento. La percepción de que la aprobación y firma debe llevarse a cabo por todos los miembros de la familia. Como cualquier instrumento de planificación estratégica, en este caso de la empresa familiar y la familia empresaria, es necesario realizar un correcto seguimiento, control y prever su actualización de acuerdo a la dimensión familiar, patrimonial y etapa de la empresa.

#### IV 7.3.2 Modelo para la comunicación de la familia empresaria<sup>36</sup> (Modelo Comunicación)

Tal como se expresa en el estado del arte dentro de los principales motivos de desaparición de las organizaciones familiares que conspiran contra la continuidad son los conflictos de índole familiar. Entre la identificación de buenas prácticas y para anticiparse o en su caso resolver estos apremios, considero el protocolo como una herramienta que propicia vínculos saludables dentro de la familia empresaria constituyéndose en un instrumento de gestión empresarial y familiar. Los indicadores que se consideraron en este modelo son:

---

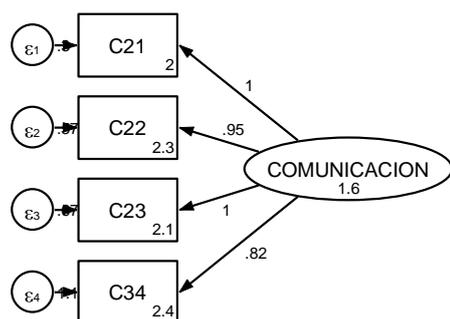
<sup>36</sup> Anexo 5 Modelo de Comunicación

C21 El protocolo resulta valido para anticiparse a los conflictos.

C22 El protocolo contribuye a la resolución de conflictos.

C23 El protocolo es un instrumento de gestión empresarial y familiar.

C24 El protocolo favorece a mantener vínculos saludables dentro de la familia.



La comunicación se ve reflejada en los indicadores definidos, cuyas relaciones resultaron significativas (p-value). Se estimó el Alpha de Cronbach y arrojó un valor de 0,8916 lo cual denota que la escala es confiable para realizar la medición que se desea.

Cuadro 3

Relación	Coefficiente	Estadístico	p-value
C21 <- comunicación*	1,000	20,28	0,000
C22 <- comunicación	0,9460	13,10	0,000
C23 <- comunicación	1,0073	13,69	0,000
C24 <-comunicación	0,8215	12,19	0.000

\*Restricción impuesta por el modelo.

Las medidas de bondad de ajuste se presentan en el cuadro 4 y reflejan valores aceptables, al igual que la chi cuadrado que arroja un valor de 0,3451

Cuadro 4

Medidas de Bondad de ajuste	Valor
SRMR	0,017
RMSEA	0,017

El protocolo es un instrumento que permite anticiparse a los conflictos, ya que está confeccionado por los miembros de la familia empresaria a la medida de cada clan, quienes podrán prever los posibles puntos de problema y anticiparse. En caso de que esto no pueda ser posible como una segunda vía posibilitará la resolución del apremio de la manera en que ellos mismos han pactado. Esto contribuye a mantener vínculos familiares saludables permitiendo gestionar la familia empresaria y sus lazos con la empresa.

#### IV 7.3.3 Modelo para identificar las cláusulas que deben estar en el protocolo (Modelo origen de las cláusulas).<sup>37</sup>

El protocolo debe recoger las cláusulas que propicien las buenas prácticas. A tal fin se aglomeraron las principales cláusulas que deben estar en el protocolo y como se identifican, luego cada empresa familiar deberá adecuarlas a su realidad. Los indicadores que se utilizan en este modelo son:

C24 El protocolo favorece a mantener vínculos saludables dentro de la familia.

C25 El protocolo aporta a la prolongación de la empresa

C31 Los valores, tradición, cultura y principios son elementos de mucha importancia e indispensables plasmarlos en el protocolo.

C32 Es trascendental que todos los miembros de la familia acuerden con el tipo de empresa que quieren (visión compartida)

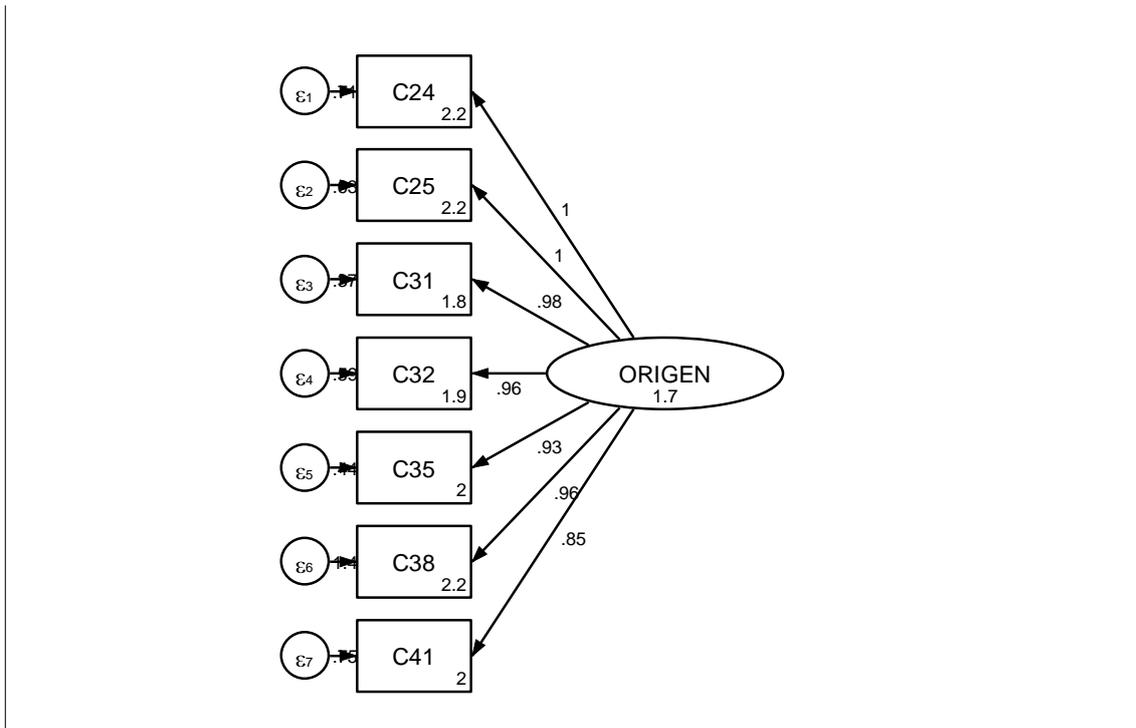
C35 Es necesario definir los órganos de gobierno familiar y empresarial.

C38 La postura respecto a los parientes políticos debe ser abarcada en este instrumento.

C41 Es recomendable incorporar todo tipo de reglas que permitan gestionar la relación empresa-familia.

---

<sup>37</sup> Anexo 6 Modelo de Origen de las Cláusulas



Alpha de Cronbach del modelo es de 0,9165 lo cual refleja una escala confiable.

Cuadro 5

Relación	Coficiente	Estadístico	p-value
C24 <- origen*	1,000	20,16	0,000
C25 <- origen	1,001	17,07	0,000
C31 <- origen	0,9804	14,34	0,000
C32 <- origen	0,9584	12,61	0,000
C35 <- origen	0,9317	12,19	0,000
C38 <-origen	0,9630	11,47	0,000
C41 <-origen	0,8461	11,43	0,000

\*Restricción impuesta por el modelo.

La chi cuadrado arroja un valor de 0,027, no obstante el resto de las medidas de bondad de ajuste presentadas en el cuadro 6 reflejan valores aceptables acorde a la literatura.

Cuadro 6

Medidas de Bondad de ajuste	Valor
SRMR	0,071
RMSEA	0,062

Este modelo demuestra que el protocolo aporta a la continuidad de la empresa y favorece vínculos familiares sanos. Permite transmitir los valores, cultura, tradición y principios de la empresa y familia empresaria. Es necesario que el protocolo refleje la visión compartida es decir el tipo de organización que la familia empresaria desea. El instrumento debe contemplar la definición de los órganos de gobierno tanto empresarial como familiar. Uno de los aspectos que debe contemplar es la postura con respecto a los parientes políticos como así también todo tipo de reglas que regule la gestión empresa-familia.

#### IV 7.3.4 Modelo de Gestión Empresarial<sup>38</sup>

El protocolo familiar aporta a la continuidad de la empresa, en él debe plasmarse la visión compartida, los valores, cultura, tradición y principios que permitirán ser una guía para la gestión empresarial. A los fines de una buena gestión es necesario definir los órganos de gobierno empresarial y que funcionen activamente acorde al fin creado, como así también los órganos de gobierno familiar que permitan gestionar la familia empresaria, para que constituyan un puente entre la empresa y la familia, evitando que una de las partes de los binomios avance sobre la otra.

Los indicadores que se ven influenciados por la percepción que posee sobre la gestión empresarial son:

C25 El protocolo aporta a la prolongación de la empresa

C31 Los valores, tradición, cultura y principios son elementos de indispensable importancia a plasmar en el protocolo.

C32 Es trascendental que todos los miembros de la familia estén de acuerdo con el tipo de empresa que quieren. (Visión compartida)

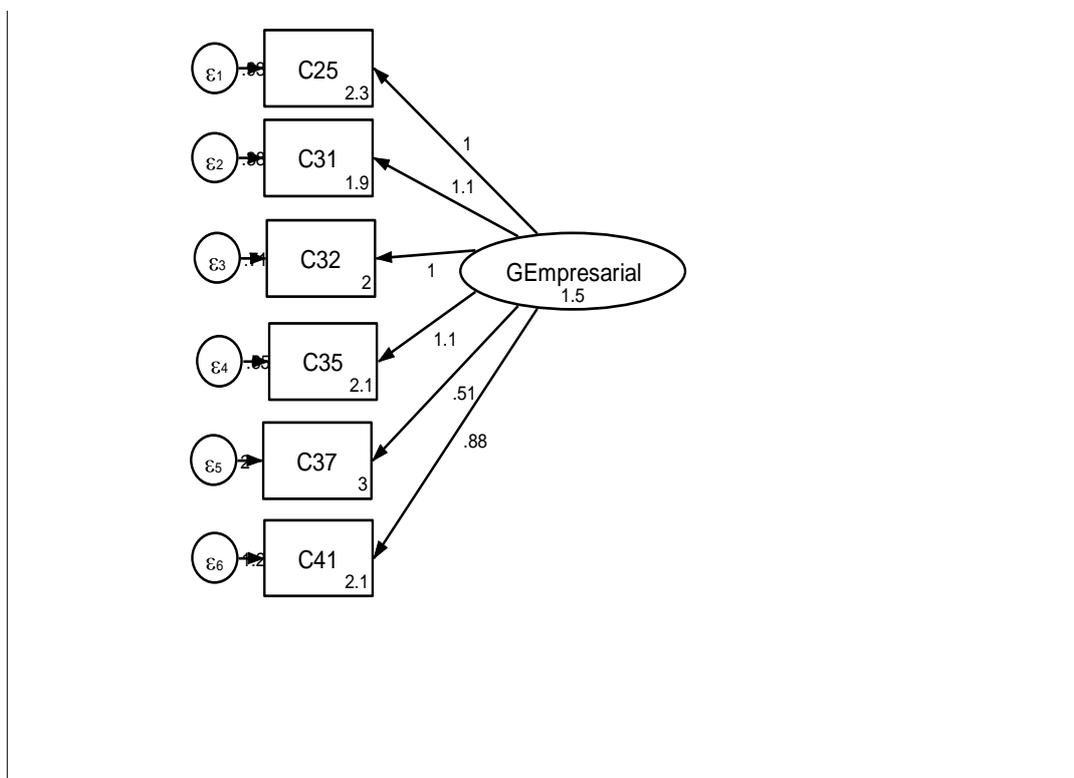
C35 Es necesario definir los órganos de gestión empresarial y familiar

C37 La planificación sucesoria es el tópico de mayor jerarquía.

---

<sup>38</sup> Anexo 7 Modelo de gestión empresarial

C41 Es recomendable incorporar todo tipo de reglas que permitan gestionar la relación empresa-familia.



Se calculó el Alpha de Cronbach y el resultado arrojado fue de 0,8727 una muy buena escala para medir lo que se desea.

Cuadro 7

Relación	Coefficiente	Estadístico	p-value
C25 <- Gempresarial*	1,000	22,91	0,000
C31 <- Gempresarial	1,1001	13,92	0,000
C32 <- Gempresarial	1,0466	12,13	0,000
C35 <- Gempresarial	1,0959	12,75	0,000
C37 <- Gempresarial	0,5059	5,77	0,000
C41 <- Gempresarial	0,8849	11,55	0,000

\*Restricción impuesta por el modelo.

Las relaciones son todas significativas esto demuestra que hay una percepción positiva de todas las variables en relación a su percepción con la gestión empresarial.

Las medidas de bondad de ajuste que se presentan en el cuadro 8 reflejan valores aceptables incluyendo la chi cuadrado de 0,8899.

Cuadro 8

Medidas de Bondad de ajuste	Valor
SRMR	0,022
RMSEA	0,001

El protocolo familiar afecta positivamente a la gestión empresarial ya que aporta a la continuidad de la empresa en el tiempo a través de la transmisión de valores, cultura, tradición y principios. Es necesario que en él quede plasmada la visión compartida de la familia empresaria respecto a la organización que desean; adquiere importancia definir los órganos de gobierno tanto empresariales como familiares. La planificación de la transición generacional y toda norma que regule los vínculos empresa familia.

#### IV 7.3.5 Modelo de Gestión Familiar<sup>39</sup>

El protocolo familiar en su propósito de aportar a la continuidad de la empresa, es vital definir cómo se gestionará la familia empresaria, una buena gestión en este sentido implica definir los órganos de gobierno familiar.

Los indicadores que se ven influenciados por la percepción que posee sobre la gestión familiar son:

C21 El protocolo resulta válido para anticiparse a los conflictos.

C22 El protocolo contribuye a la resolución de conflictos.

C24 El protocolo favorece a mantener vínculos sanos dentro de la familia empresaria.

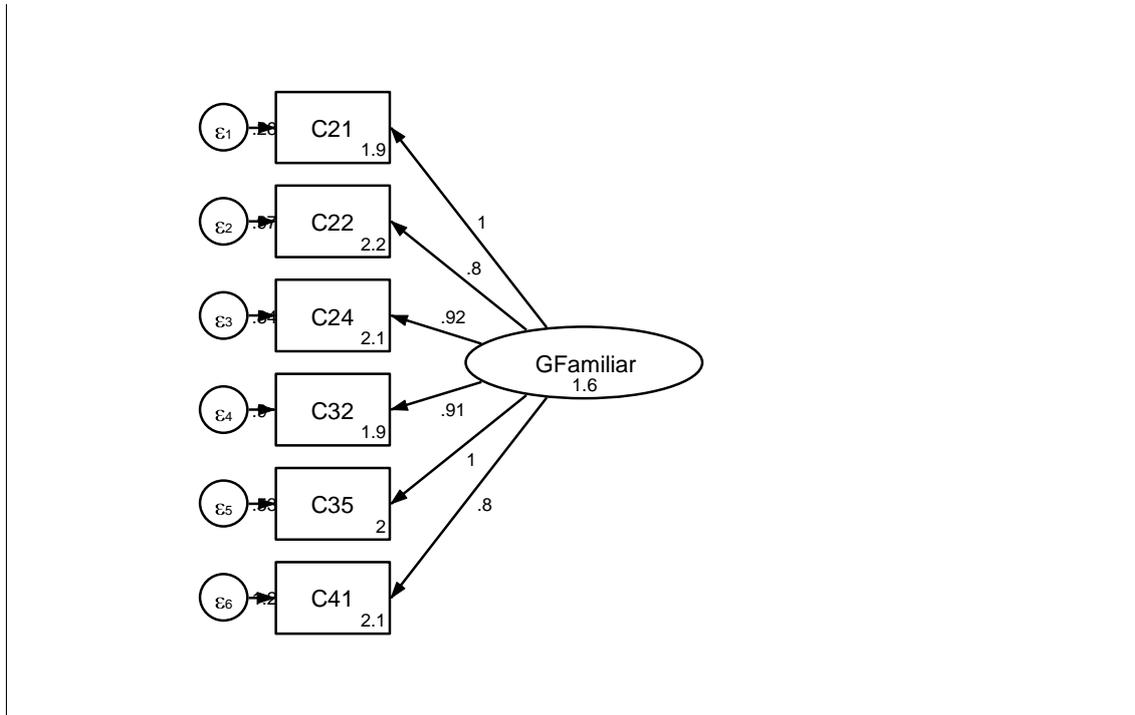
C32 Es trascendental que todos los miembros de la familia estén de acuerdo con el tipo de empresa que desean (visión compartida)

C35 Es necesario definir los órganos de gobierno empresarial y familiar

---

<sup>39</sup> Anexo 8 Modelo de Gestión familiar

C41 Es recomendable incorporar todo tipo de reglas que permitan gestionar la relación empresa-familia.



Se calculó el Alpha de Cronbach y el resultado arrojado fue de 0,9060 lo que indica que la escala es adecuada.

Cuadro 9

Relación	Coficiente	Estadístico	p-value
C21 <- Gfamiliar*	1,000	20,35	0,000
C22 <- Gfamiliar	0,7999	11,08	0,000
C24 <- Gfamiliar	0,9183	11,06	0,000
C32 <-Gfamiliar	0,9109	7,63	0,000
C35 <-Gfamiliar	1,0361	13,22	0,000
C41 <-Gfamiliar	0,8037	8,56	0,000

\*Restricción impuesta por el modelo.

Las relaciones son todas significativas esto demuestra que hay una buena apreciación respecto de todas las variables en relación a la percepción de ellas con la gestión familiar.

Las medidas de bondad de ajuste, expuestas en el cuadro 10 muestran valores aceptables.

Cuadro 10

Medidas de Bondad de ajuste	Valor
SRMR	0,036
RMSEA	0,082

El protocolo es un buen instrumento de Gestión Familiar ya que permite anticiparse y en su caso resolver conflictos; favoreciendo a mantener vínculos familiares saludables. A través de este instrumento, los miembros de la familia empresaria plasman la visión compartida acerca del tipo de empresa que desean tener, es por ello que establecer todo tipo de normas que regulen la relación empresa familia adquiere especial significancia. Definir los órganos de gobierno empresariales (Asamblea de accionistas, directorio activo, gerencias) y familiares (Asamblea familiar, consejo de familia, oficina patrimonial, otros comités) contribuirá positivamente a la gestión familiar.

#### IV 7.3.6 Modelo que incluya la Continuidad (Modelo Continuidad)<sup>40</sup>

Atendiendo a las variables de los constructos gestión empresarial y familiar, elaboré el constructo continuidad con el objeto de construir un modelo que relacione ambas gestiones a la visión de la prolongación de la compañía familiar.

A este modelo le incorporé la variable C25: El protocolo aporta a la prolongación de la empresa.

C21 El protocolo resulta válido para anticiparse a los conflictos.

C22 El protocolo contribuye a la resolución de conflictos.

C24 El protocolo favorece a mantener vínculos sanos dentro de la familia empresaria.

C25 El protocolo aporta a la prolongación de la empresa

C31 Los valores, tradición, cultura y principios son elementos de indispensable importancia a plasmar en el protocolo.

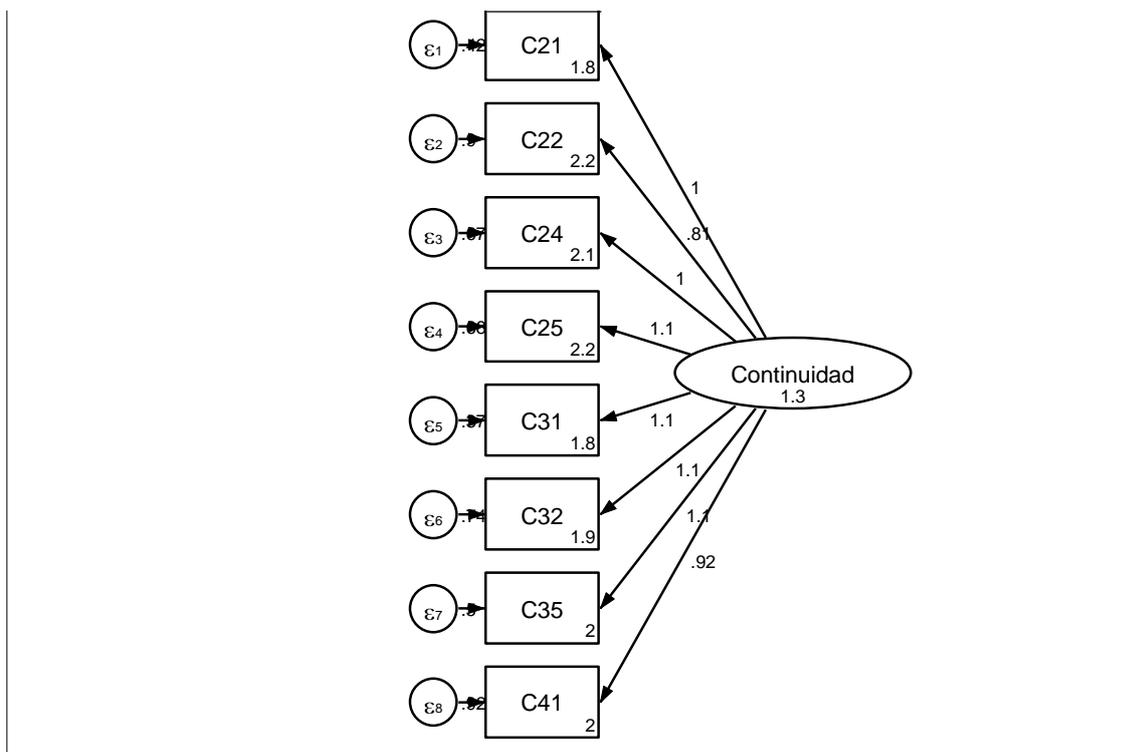
---

<sup>40</sup> Anexo 9 Modelo Continuidad

C32 Es trascendental que todos los miembros de la familia estén de acuerdo con el tipo de empresa que quieren. (Visión compartida)

C35 Es necesario definir los órganos de gestión empresarial y familiar

C41 Es recomendable incorporar todo tipo de reglas que permitan gestionar la relación empresa-familia.



Se calculó el Alpha de Cronbach y el resultado arrojado fue de 0,9338 lo que significa que es una buena escala de medición.

Cuadro 11

Relación	Coefficiente	Estadístico	p-value
C21 <Continuidad*	1,000	21,70	0,000
C22 <Continuidad	0,8134	12,71	0,000
C24 <Continuidad	1,0425	12,42	0,000
C25 <Continuidad	1,1082	11,55	0,000
C31 <Continuidad	1,1280	11,62	0,000
C32 <Continuidad	1,1081	8,67	0,000
C35 <Continuidad	1,1163	13,38	0,000
C41 <Continuidad	0,9207	9,52	0,000

\*Restricción impuesta por el modelo.

Se observan que todas las relaciones son significativas (P- value) lo que significa que el constructo de continuidad está reflejado positivamente en los indicadores definidos. Es decir, que la continuidad está relacionada con cada una de las afirmaciones que se midieron para en ese sentido.

En lo que se refiere a las medidas de bondad de ajuste considerando RMSEA y el SRMR estaría en condiciones de afirmar que la medida de aceptación del modelo es adecuado, ya que el p-value es de 0,002.

Cuadro 12

Medidas de Bondad de ajuste	Valor
SRMR	0,054
RMSEA	0,073

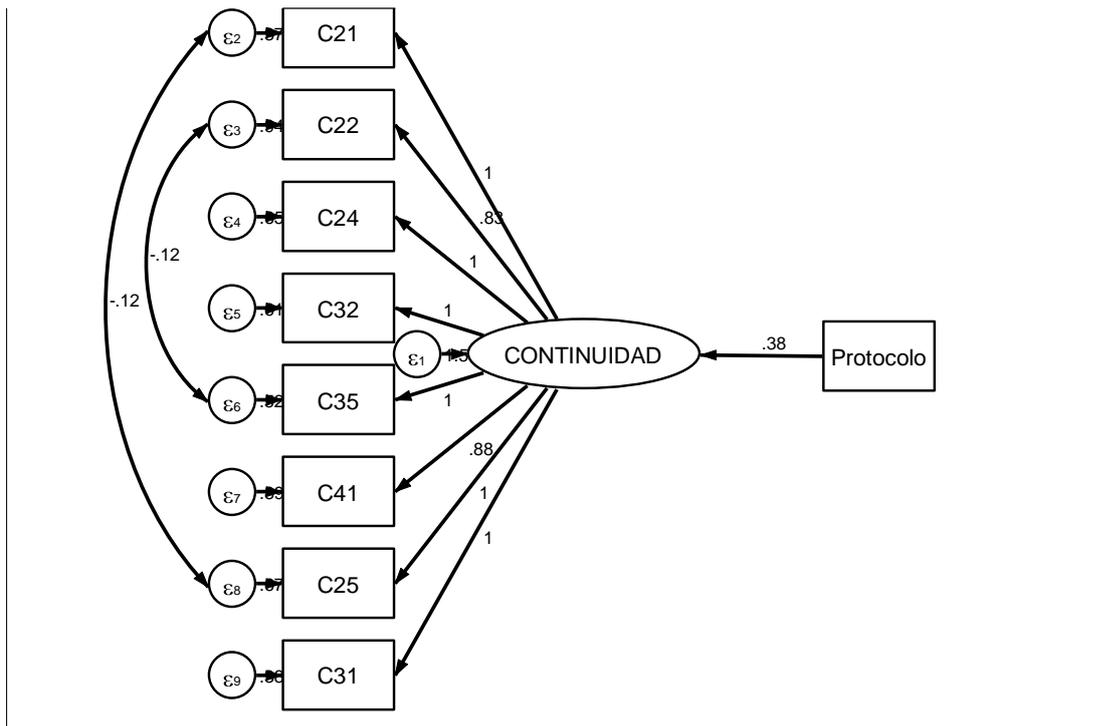
#### IV 7.3.7 Modelo para la continuidad de la empresa si se tiene protocolo (Modelo Protocolo<sup>41</sup>)

De acuerdo a mi hipótesis de investigación agrego al modelo la variable tener protocolo y su implicancia en la continuidad.

De la modelación realizada, fue necesario agregar dos parámetros con la finalidad de que el modelo ajuste mejor al conjunto de datos y contribuya al cumplimiento de las hipótesis, en este caso, se agregan las covarianzas entre C 21 y C25, C22 y C35. Establecer normas y acuerdos, a través del protocolo, permite anticiparse a conflictos (C 21) lo que implicará un aporte a la prolongación de la empresa familiar (C 25) en el tiempo. Este instrumento permitirá también, en su caso, resolver las situaciones problemáticas (C 22) para lo cual será necesario definir los órganos de gestión empresarial y familiar (C 35) que posibiliten su concreta ejecución.

---

<sup>41</sup> Anexo 10 Modelo Protocolo



El Alfa de Cronbach arroja un valor de 0,9338 lo que estaría indicando que se mide lo que se desea.

Como se observa en el cuadro 13, las relaciones son significativas, es decir que la continuidad se ve reflejada positivamente en los indicadores.

Es importante destacar la relación significativa entre tener o no protocolo con el constructo de continuidad. Lo que indicaría que invertir un protocolo familiar afecta positivamente a la continuidad de la empresa.

Los valores de p-value nos muestran la aprobación de las hipótesis poseer **un protocolo familiar aporta a la continuidad de la empresa familiar.**

Cuadro 13

Relación	Coefficiente	Estadístico	p-value
C21 <Continuidad*	1,000	4,23	0,000
C22 <Continuidad	0,8345	14,27	0,000
C24 <Continuidad	1,0409	14,02	0,000
C32 <Continuidad	1,0354	9,37	0,000
C35 <Continuidad	1,0195	13,9	0,000
C41 <Continuidad	0,8813	9,87	0,000
C25 <Continuidad	1,0481	13,19	0,000

C31 <Continuidad	1,0423	10,80	0,000
Protocolo <- continuidad	0,3789	2,28	0,022
Cov (e C22,e C25)	-0,1229	-2,57	0,01
Cov (e C22, e C35)	-0,1220	-2,70	0,007

\* Restricción impuesta por el modelo.

En lo que se refiere a las medidas de bondad de ajuste chi cuadrado arroja un valor de 0,05 valor aceptable, el cual es afirmado por RMSEA y SRMR.

Cuadro 14

Medidas de Bondad de ajuste	Valor
SRMR	0,057
RMSEA	0,048

Poseer un protocolo familiar que incluya los lineamientos para una gestión familiar y empresarial contribuirá a la continuidad de la empresa familiar con todos los beneficios que ello implica tanto para la propia familia empresaria como para la sociedad y economía en la cual se encuentra inmersa.

Las pautas que se han definido en cada una de las variables deberán ser acordes al ciclo de vida de la empresa y la dimensión de la familia empresaria y su patrimonio.

## Capítulo V: Conclusión

Las empresas familiares son representativas de nuestro entretejido empresarial resultando destacable su importancia e influencia dentro de la región en la cual están inmersas y la economía en general. Existe en ellas, una fuerte vocación de continuidad y permanencia como parte del legado familiar. Sin embargo, esta quimera se vuelve difícil de alcanzar. Esta limitación está relacionada principalmente con obstáculos inherentes a la falta de una gestión de la familia empresaria que posibilite el logro de ese objetivo. El alto índice de desaparición de las compañías familiares obedece en la mayoría de los casos a contrariedades de índole familiar más que empresarial.

Mi trabajo de investigación pretende contribuir a la buena gestión de las empresas familiares a través del estudio del protocolo como instrumento de gestión viable para el logro de tal fin: la continuidad. Por tal motivo es de vital importancia identificar todos los elementos que debe contener esta herramienta para aportar a ese objetivo.

Como parte de mi trabajo exploratorio, a través de entrevistas a gerentes y directivos, miembros de empresas familiares y con la intención de contribuir a disminuir la preocupante tasa de desaparición de las empresas familiares, avizoré esta desafiante línea de investigación. Hallé que una proporción de este modelo de compañías, con el objetivo de perpetuar la empresa en manos de la familia, realizó una serie de acuerdos sobre determinadas cuestiones que devienen de la coexistencia del binomio familia y la empresa. Estas normas tienen la finalidad de prevenir y convenir sobre determinadas situaciones o hechos que puedan perjudicar los vínculos entre las partes y/o el normal desenvolvimiento de la gestión, propiciando la prolongación de la organización en manos de la familia empresaria.

Como resultado de esta búsqueda pude elaborar mi hipótesis de trabajo afirmando que el protocolo familiar contribuye a la gestión de la empresa familiar y la familia empresaria aportando a su proyección en el tiempo.

Mi trabajo de investigación aporta a la continuidad de las empresas familiares a través de la valoración del protocolo como instrumento válido de gestión para lograr ese fin.

Es reconocido el porcentaje mayoritario de firmas familiares dentro de la población de empresas, es conocido también su elevado índice de desaparición, aun estando dentro de las prioridades de la familia empresaria continuar en el tiempo, lograr un crecimiento sostenible y traspasarla generación tras generación como parte del legado familiar.

La pregunta que intento responder con este estudio, es si en toda organización exitosa existe una serie de buenas prácticas que surgen de una eficiente gestión aplicadas al conjunto empresa para el logro del fin. En analogía detectar las buenas prácticas para las compañías familiares y aplicarlas al conjunto de la empresa familiar atendiendo a la singularidad de cada parte del binomio empresa-familia y a las interrelaciones que surgen de su unión. En tal sentido me planteo la siguiente hipótesis: “el protocolo familiar contribuye a la gestión de la empresa familiar y la familia empresaria aportando a su continuidad”. En esa línea se establecieron una serie de pautas, normas y acuerdos que contemplen el buen funcionamiento del conjunto, en donde habrá aspectos inherentes a la gestión empresarial, cuestiones específicas a la familia empresaria y puntos comunes a ambas. Es por ello que propongo el protocolo como un instrumento de gestión que contemple el conjunto, respetando las jurisdicciones de cada parte y del todo atendiendo a las etapas por la que transite la empresa, la familia y considerando la composición de la propiedad. De los resultados obtenidos en esta investigación, el protocolo es un elemento de gestión dinámico y funcional a la empresa familiar y la familia empresaria.

Como toda herramienta de gestión, para que pueda cumplir con la finalidad para la cual se crea, debe elaborarse, implementarse, ejecutarse y tener un seguimiento adecuado y coherente a su fin. Para poder identificar estos puntos vitales que hacen del instrumento un elemento de gestión que aporta a la prolongación de la empresa, establecí objetivos que me permitieran reconocer todos los componentes que el protocolo debe contener para cumplir con el propósito deseado. Basándome en el estado del arte, las entrevistas a empresarios familiares y a expertos en la materia, realicé una encuesta especialmente diseñada en poder identificar los atributos que el documento debe contener para operar como un instrumento de gestión empresarial y familiar aportando a preservar el legado familiar.

Al momento de ***identificar las causas por las cuales las familias empresarias deciden realizar un protocolo*** pude reconocer:

- La existencia de un conflicto que propició la iniciativa de ordenar el sistema empresa familia.
- El proceso de transición generacional. Ante una inminente sucesión poner orden en ambas partes.
- El interés o inquietud de algún integrante que es transmitido al resto del clan.
- Cuestiones de índole patrimonial, familiar o de gestión.

Me propuse *identificar las acciones que debe contemplar el protocolo familiar que contribuyen a las buenas prácticas en la gestión*. De las entrevistas, especialmente a expertos, pude reconocer cuatro pilares fundamentales en donde se asienta el diseño del instrumento como herramienta dinámica de gestión, estas son:

- el diagnóstico de la situación por la cual atraviesa la empresa y el clan,
- el proceso de elaboración en sí mismo,
- la implementación,
- y por último su actualización.

Del análisis se desprende que si bien el **diagnóstico** constituye un inicio fundamental el éxito del protocolo no está asociado directamente a él y en virtud de los resultados estadísticos, estoy en condiciones de afirmar que es una parte necesaria pero no determinante. Esta postura fue compartida tanto por los miembros de empresas protocolizadas como de aquellas que no lo están.

La segunda etapa referida al **proceso de elaboración** en sí mismo detecté que el resultado del mismo dependerá de:

- La posibilidad de que cada uno de los miembros de la familia empresaria pueda expresar en las reuniones individuales sus inquietudes y necesidades.
- Que en las reuniones grupales las decisiones puedan tomarse por consenso de los participantes.
- Que la confección del documento se realice conforme lo acordado.
- Que la aceptación y firma se desarrolle en armonía por todos los miembros.

Cabe aclarar que los miembros de las empresas que pasaron por este proceso le asignaron a este punto una destacada relevancia, a diferencia de aquellas que no lo han realizado aún, que si bien lo consideran importante no advierten la significancia que tiene.

Como toda herramienta de gestión, **su ejecución y seguimiento** debe ser implementado por un responsable u órgano destinado a tal fin. Este punto fue más valorado por las compañías no protocolizadas que por las que poseen el instrumento.

Al ser la empresa un organismo dinámico, al igual que la familia, es necesario que el protocolo se **actualice** y acompañe la evolución de las partes que la componen. Para que pueda cumplir su función correctamente es vital que sus normas y acuerdos no queden obsoletas a las necesidades que deba afrontar la gestión, en estos términos.

Estas cuatro fases del proceso son las identificadas como las necesarias para materializar la herramienta y desempeñarse como guía de gestión, siendo vitales muy especialmente las tres últimas para un correcto funcionamiento.

Destaco la importancia que adquiere adecuar el instrumento acorde al ciclo evolutivo de la empresa familiar, la dimensión de la familia empresaria y la transformación de la propiedad.

Como parte de mi trabajo desarrollé un modelo de proceso de protocolo el cual resultó relevante, tal como arrojan las medidas estadísticas.

El protocolo familiar no tiene una validez legal. Al equipararlo con otros instrumentos de gestión ninguno de ellos cumple con este requisito, sin embargo, cuando se incorporan a las prácticas de la organización no están en discusión. En este sentido considero que la buena comunicación, trasmisión y participación de los principales actores involucrados es vital para una correcta elaboración, ejecución y cumplimiento. Por ello, incluí en mi análisis *la participación y comunicación de la familia empresaria y la contemplación de los intereses de todos los involucrados* y la relevancia frente al respeto por el cumplimiento de las normas y acuerdos. Como principales ejes identifiqué e indagué sobre: la validez de la herramienta para anticiparse a conflictos, para resolver diferencias de intereses, incluir las normas de conducta que se espera de los miembros del clan y las posibles soluciones a la contraposición de intereses y por último, el reconocimiento del protocolo como instrumento de gestión empresarial y familiar. En todos los casos la más alta ponderación de los puntos, tanto en las empresas protocolizadas y no protocolizadas, fue muy similar a excepción del tópico referido a las normas de conducta y solución de intereses controvertidos que los participantes de empresas protocolizadas le asignaron mayor relevancia.

Construí un modelo de comunicación donde incluí los puntos que consideré necesarios para la prosperidad de cualquier protocolo obteniendo un correcto prototipo.

Explicando *los puntos que dan origen a las reglas incluidas en el protocolo pude detectar los siguientes:*

- La contribución de la herramienta a la continuidad de la empresa.
- El aporte a mantener vínculos saludables dentro del clan.
- La importancia de trasmisión de valores, tradición, cultura y principios.
- La significatividad de la visión compartida.
- Las normas de trabajo familiar.
- La relevancia de definir órganos de gobierno empresarial y familiar.
- La estructura financiera, patrimonial y su distribución.
- El vínculo de los parientes políticos en relación a la empresa.
- La postura frente a la responsabilidad social empresaria.

- La planificación sucesoria.
- Todo tipo de reglas que permitan gestionar la empresa familiar.

Estos tópicos que deberán ser adaptados al modelo evolutivo de cada empresa familiar: la dimensión del clan, el ciclo de vida de la empresa y la transformación del patrimonio. En términos generales no hay una diferencia significativa entre las empresas protocolizadas y las que no lo han realizado. Considero oportuno resaltar los aspectos más valorados, entre ellos se destacan: su aporte a la continuidad, contribución a mantener armonía en las relaciones familiares, posibilidad de transmitir los valores, cultura, principios, tradiciones y la visión compartida. Como contracara, los puntos que han tenido escasa consideración (y la prueba de componentes principales lo refrenda) son: la estructura financiera, patrimonial y distribución de utilidades, la postura frente a la responsabilidad social empresaria y la planificación sucesoria.

Cada instrumento deberá recoger las normas que propicien las buenas prácticas. A través de la elaboración del modelo origen de las cláusulas, pude identificar los aspectos que son más valorados en el protocolo. Siendo reconocido ampliamente por parte de las empresas no protocolizadas, que el mismo aporta a la continuidad. Es destacable la visión que los empresarios familiares tienen acerca del aporte del protocolo a la prolongación de la compañía familiar, sin embargo sólo el 16% de las compañías familiares encuestadas lo poseen.

En cuanto a **la valoración de los aspectos incluidos en el protocolo**, los más apreciados en ambos tipos de empresas coincidieron en la contemplación de los valores, cultura, tradición, principios y en segundo término la visión compartida. El menos valorado en ambos casos fue la responsabilidad social empresaria.

En las firmas con protocolo, en tercer lugar, se contempló la estructura de gobierno; cuarto las reglas de conducta, conflictos e intereses y la sucesión; siguiendo las normas de trabajo, estructura financiera y propiedad.

Las compañías que aún no cuentan con la herramienta valoraron las normas de trabajo de la familia; luego las reglas de conducta conflicto e intereses, sucesión, estructura financiera y propiedad.

Destaco la relevancia que tiene para las familias empresarias tener una visión en común y comulgar los mismos valores, principios, cultura y tradición familiar.

La viabilidad de los modelos sugeridos deviene de proponer **el protocolo como un instrumento de gestión. Para que cumpla este objetivo debe:**

- Incluir todos los aspectos que permitan gestionar las cuestiones relacionados a los intereses y necesidades de los grupos de interés.
- Crear los espacios de comunicación idóneos que permitan diseñar los escenarios posibles y plasmarlos en normas o guías de conducción.
- Propiciar el respeto por los acuerdos.
- Designar un responsable para su ejecución: en el caso de familias pequeñas o consejo de familias en aquellas que la dimensión familiar lo permita.
- Controlar y retroalimentar a través de la actualización.
- Transmitir a todos los involucrados, incluyendo los parientes políticos. Todos forman parte de la familia empresaria y de una u otra manera su opinión ejercerá influencia. Es adecuado que lo hagan sobre información fidedigna. El consejo de familia o responsable decidirá los datos a transmitir.

Con el fin de *probar mi hipótesis de investigación* definí dos modelos: uno de gestión empresarial y otro de gestión familiar con el objeto de reconocer los puntos en los que el protocolo contribuye a la consecución de cada uno de los propósitos. Una vez aceptados ambos patrones los relacioné a la variable continuidad, obteniendo un modelo superador que incluye los tópicos del *managment* empresarial y familiar que contribuyen a la continuidad, que debería incluir todo protocolo que se desee implementar como herramienta de gestión.

Las principales variables que vinculan el instrumento a la continuidad son:

- En la Gestión empresarial: es un instrumento que aporta a la prolongación de la empresa; permite plasmar los valores, cultura, tradiciones y principios; incluye la planificación sucesoria.
- En la Gestión familiar: resulta válido para anticiparse y resolver conflictos; favorece a mantener vínculos saludables.
- Comunes a la gestión empresarial y familiar: la visión compartida; la definición de los órganos de gobierno empresarial y familiar; la posibilidad de incluir todo tipo de reglas que permitan gestionar la relación empresa-familia.

Adicioné a este modelo de continuidad, la variable “tener o no protocolo”, y dicha inclusión no resultó indistinta. De manera tal que *estoy en condiciones de afirmar que el protocolo es una herramienta de gestión empresarial y familiar que contribuye a la continuidad*. Como toda herramienta de gestión debe ajustarse a determinadas pautas de

elaboración, implementación, control y retroalimentación para su buen funcionamiento. La comunicación y participación de los miembros involucrados son aspectos claves para un correcto desenvolvimiento.

## Capítulo VI Reflexiones Finales y Sugerencias.

Desde mi experiencia profesional como consultora, docente e investigadora percibo un amplio campo desde la administración para contribuir a la prolongación de las empresas familiares. Si bien esta temática es multidisciplinaria los aportes que se pueden realizar desde la gestión son inconmensurables. Según las estadísticas aportadas por el Instituto Iberoamericano el 95% de las empresas en nuestro país son pymes y mayoritariamente familiares, sin embargo desaparecen por falta de gestión entre los vínculos familiares y empresariales, en especial de segunda a tercera generación y en adelante. En tal sentido una herramienta, como el protocolo, que incluya todos los aspectos inherentes a la gestión empresarial y familiar que puedan anticiparse a resolver los distintos tipos de escenarios futuros que se puedan presentar acorde a la etapa por la cual transita la empresa, el tamaño de la familia y la dimensión patrimonial, será un esfuerzo no en vano en pos a la continuidad y fortalecimiento de las empresas familiares.

En toda organización exitosa las buenas prácticas del *management* nos muestran que en ellas existe una correcta planificación estratégica, acompañada por una serie de políticas, metas, procedimientos, funciones y normas que hacen a su buen funcionamiento y que permiten el logro de los objetivos. Esta función es gestionada y recae sobre la órbita de la responsabilidad de una persona o grupo de personas que se comprometen a llevarlas a cabo y dar respuesta de ella y que en su caso son capaces de dar los cambios de giro necesarios para lograr la finalidad deseada.

Mi propuesta es incorporar el protocolo como una instrumento de gestión entendiendo como tal una herramienta de gestión activa, eficiente y bajo la conducción de una persona o cuerpo responsable con metas a seguir que pueda contribuir a la continuidad de la empresa familiar. En ese sentido el consejo de familia adquiere un rol fundamental, ya que es el órgano ejecutor responsable para que sea más que un mero documento en donde se plasman buenas intenciones.

La elección de ser una familia empresaria requiere un esfuerzo adicional, abarca no sólo gestionar la empresa sino también la familia empresaria con todo lo que ello implica. Considero que el esfuerzo lo vale dadas todas las bondades que tiene la empresa familiar principalmente para la familia empresaria y para la sociedad en general.

Es mi deseo desmitificar también, que el protocolo es una herramienta sólo para grandes empresas. Como todo instrumento de gestión, si se desea una tarea profesionalizada puede

incluirse en todo tipo de organizaciones independientemente su ciclo de vida, sólo deberá adaptarse a las necesidades y tamaño de esa organización y familia. En pequeños emprendimientos familiares, quizás se comience por algunos acuerdos a los que se le irán sumando otros a medida que vaya creciendo y evolucionando. Sin lugar a dudas el crecimiento de la empresa familiar estará acompañado de una gestión más profesional y ordenada, con una familia empresaria sostenida por acuerdos consensuados.

Destaco también la importancia de los profesionales que acompañan estos procesos y la necesidad de la interdisciplinariedad. El protocolo es elaborado por la familia empresaria no obstante el rol del experto es fundamental. En empresas muy complejas por la dimensión y composición de sus partes y etapas, la visión de las distintas disciplinas involucradas en la temática (abogados, contadores, administradores, psicólogos, y demás profesiones afines) es fundamental para un correcto abordaje del instrumento.

Los modelos planteados son una primera aproximación a la utilización del protocolo como herramienta de gestión a la continuidad, considero que cada uno de ellos amerita una futura línea de investigación.

## Capítulo VII Bibliografía

**Acosta Ana M., Perez U. Ana Cristina** (2010) La Planificación estratégica en las Empresas Familiares. Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. ISSN 1856-6189 Vol 7 Ed.2

**Amat Joan** (2004) La Sucesión en la empresa Familiar. Deusto. España

**Amat Joan, Corona Fernando Juan** (2007) El Protocolo Familiar la experiencia de una década. Ediciones Deusto. Barcelona.

**Aragoneses Cáceres Ignacio** (2013) Le empresa familiar y el pequeño negocio Starbook España

**Banco Interamericano de Desarrollo** (2006) – Memorando: Promover la supervivencia y competitividad de las empresas familiares de la Región Centro – (AR-M1020) Argentina.

**Bañegil Palacios Tomás, Barroso Martínez Ascensión, Tato Jiménez Juan Luis** (2011) Profesionalizarse, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe. Revista de Empresa Familiar.

**Beraza Garnendia Ana** (2000) El Protocolo como instrumento de garantía de la continuidad de la Empresa Familiar. Revista de Dirección y Administración de Empresas. Departamento de Economía. UPV España.

**Bermejo Manuel** (2008) Hacia la Empresa Familiar Líder – FT Prentice Hall – España.

**Bork Davis** (2013) La empresa familiar frente a sus retos - Deusto – España.

**Bojórquez Molina José, López Aranda Lina, Hernández María, Jiménez López Eusebio** (2013) Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Mintab. *“Innovation in Engineering Technology and Education for competitiveness and Prosperity” LACCEI México.*

**Bujanda María Eugenia, Alfaro Olga, Guevara Cindy, Fonseca Emmanuel** (2013) Guía para la realización de entrevistas a expertos. Fundación Omar Dengo. Costa Rica

**Caballero Domingo Antonio Jesús** (2006) SEM versus PLS: Un enfoque basado en la práctica. Universidad Complutense de Madrid. España

**Cardona Henry Rico Balvin Daniela** (2014) La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. Estudios Gerenciales N30 252-258 Universidad de Antioquia Medellín Colombia

**Carlock Randel, Ward John** (2001) Strategic Planning for the family business Palgrave Gran Bretaña

**Carlock Randel, Ward John** (2010) La excelencia en la empresa familiar – Deusto – España.

**Carrasco Hernandez Antonio, Olaz Capitán Angel, Ortiz García Pilar** (2012) El clima familiar como factor determinante en la conformación de la empresa familiar. Revista de la Empresa Familiar 3 (2) 17-27.

**Casas Anguilfa, Repullo Labrador, Donado Campos** (2003) La encuesta como técnica de investigación: elaboración de cuestionario y tratamiento estadístico de datos. Asten Primaria. Centro de Epistemología de Madrid. España

**Chrisman J, Chua J y Sharma P** (1996) Review and Anotated Bibliography of Family Business Studies - Boston

**Chinchilla Nuria** (2007) Ser una empresa familiar responsable ¿lujo o necesidad? Pearson Prentice Hall España.

**Claver Cortes Enrique, Molina Monchón Hipólito, Zaragoza Sáez Carmen,** (2015) Complejidad y empresa familiar. Revista de la Empresa Familiar 5(1) 39-52. España.

**Claver Cortes Enrique, Rienda Garcia Laura, Pertusa Ortega Eva María,** (2004) Un marco teórico para la continuidad de la empresa familiar desde un punto de vista estratégico. Area Organización de Empresas. Universidad de Alicante. Esic Market (mayo/agosto).España

**Cleri Carlos** (2012) El libro de las Pymes Granica Argentina.

**Cupani Marcos** (2012) Análisis de ecuaciones estructurales: conceptos, etapas de desarrollo y un ejemplo de aplicación. Revista Tesis N1 pp 186-199 Argentina

**Davis A. John** (2009) El Desafío de Profesionalizar una Empresa Familiar. Volumen 14 abril 2009 Wobi

**Davis A. John** (2015) Integretad Strategic Planning for the family Business System. Cambridge Institute for family Enterprise.

**Debeljuh Patricia** ( 2004) La conquista de las virtudes en la empresa Temas Buenos Aires

**Dodero Santiago** (2013) El secreto de las empresas familiares exitosas. Editorial el Ateneo – Buenos Aires.

**Dodero Santiago** (2014) El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar. Ateneo Buenos Aires.

**Drucker Peter F** (2012) La Gerencia de empresas. Editorial Sudamericana. led Buenos Aires

**Favier Dubois Eduardo (h) Lucia Spagnolo**(2013) Herramientas Legales para la empresa familiar. Ad Hoc Argentina.

**Favier Dubois Eduardo (h)** (2010) La empresa familiar Ad Hoc Argentina.

**Favier Dubois Eduardo (h)** (2014) La Sucesión en la Empresa Familiar Ad Hoc Argentina.

**Fernandez del Pozo Luis** (2008) El Protocolo Familiar Thomson Civitas España.

**Friedman Milton** (1966) Capitalismo y libertad Rialp Madrid

- Fontrodona Joan** (2001) La ética en los negocios. Ariel Barcelona
- Gallo Miguel Angel**(2008) Ideas Básicas para dirigir la empresa familiar EUNSA Navarra España
- Gallo Miguel Angel**(2009) Tipologías de las Empresas Familiares Revista Empresa y Humanismo Vol. VII 2/04 pp.241-258 España
- Gallo Miguel Angel** (2011) El futuro de la empresa familiar. Editorial Profit Barcelona
- Gallo Miguel Angel (2007)** El contenido del protocolo familiar. En El protocolo familiar. Amat Joan, Corona Juan (Editores) (Pág.81 a 90) Deusto. Barcelona
- Gallo Miguel Angel y Amat Joan** (2003) Los secretos de las empresas familiares centenarias – Deusto Barcelona
- Gersick Kelin E.** (1997) Generation to Generation: Life Cycles of the family business –Library of Congress Cataloging in Publication Data - United States of America
- Gimeno Alberto – Gema Baulenas – Joan Coma-Cros** (2009) Modelos de Empresa Familiar - Deusto - España
- Gimeno Alberto – Gema Baulenas ESADE & Family Business Knowelwdge** (2007) Contenido y tipos de protocolo en la empresa familiar española. En El protocolo familiar. Amat Joan, Corona Juan (Editores) (Pag.99 a 100) Deusto. Barcelona
- Gimeno Alberto – Perez Elvira** (2006) Familia Empresaria: Desarrollo de la Continuidad Fundación Nexia Barcelona
- GibbDyer William Jr.** (1988) Cultura y continuidad en la empresa familiar. FamilyFirmInstitute
- Glikin Leonardo** (2014) Los hermanos en la empresa familiar Aretea Ediciones Buenos Aires
- Glikin Leonardo** (2011) Exiting El arte de dejar la empresa sin dejar la vida Errepar Argentina.
- Glikin Leonardo** (1999) Matrimonio y Patrimonio. Emece Buenos Aires.
- Glikin Leonardo** (1995) Pensar la Herencia CAPS ediciones Buenos Aires.
- Hormigo Antonio Lara** (2014) Introducción a las Ecuaciones Estructurales en Amos y R.. España
- Habbershon T. Williams M,** (1999) A Resource – Based Framework for assessing the strategic advantages of family firms. FamilyFirmReview vol. XII N1
- Herrscher Enrique G.** (2008) Planeamiento sistémico: Un enfoque estratégico en la turbulencia. Granica Argentina
- Hill Charles, Gareth Jones** (1996) Administración estratégica, un enfoque integrado. Mc Graw Hill Colombia
- Hughes James Jr.** (2005) La riqueza de la familia empresaria Deusto España
- Johnson Gerry, Scholes Kevan**(2004) Dirección Estratégica Pearson Prentice Hall España

- Koontz Harold, Weihrich Heinz** (1998) Administración una perspectiva global. Mc Graw Hill México
- Lansberg Iván** (2007) El protocolo familiar dentro del contexto cultural español. El Protocolo Familiar Joan Amat, Juan Corona (Editores) (Pág. 30,31) Deusto. Barcelona
- Lansberg Iván** (2000) Los sucesores en la empresa familiar – Granica – Barcelona.
- Le Van Gerald** (1999) Guía para la supervivencia de la empresa familiar Deusto Bilbao
- Lea James W.** (1993) La sucesión del management en la Empresa Familiar – Granica - Argentina.
- Leach Peter** (1999) La Empresa Familiar – Granica - Barcelona
- Llorente Sara Patricia** (2014) ley de Sociedades comentada. Editorial Estudio. Buenos Aires
- Lopez Alonso, Alfredo (2006)** Tesis Doctorales Una Guía integrada de sus métodos Cualitativos y Cuantitativos Leuca – Buenos Aires.
- Martínez Echezárraga Jon** (2010) Empresas Familiares Reto al Destino – Granica – Buenos Aires.
- Martínez Echezárraga Jon** (2007) Introducción al Protocolo Familiar y al consejo de Familia. El Protocolo Familiar Joan Amat, Juan Corona (Editores) (Pág. 30,31) Deusto. Barcelona
- Martínez Nogueira Roberto** (1984) Empresas Familiares Análisis Organizacional y Social Ediciones Machi Buenos Aires
- Molina Sandoval Carlos** (2014) “Empresas Familiares Herramientas de planificación y profesionalización.” Erreius – Buenos Aires
- Nogales Lozano Fernando** (2012) Empresas Familiares: La profesionalización de los Consejeros de Familia Unión Editorial España
- Nogales Lozano Fernando** (2015) La importancia del empresario familiar en la riqueza de los países. Unión Editorial Argentina.
- Nogales Lozano Fernando** (2013) La educación económica de las empresas familiares. Unión Editorial Argentina.
- Nogales Lozano Fernando** (2016) La planificación de las carreras directivas de los sucesores y gerentes en las grandes empresas familiares. Unión editorial Argentina Buenos Aires.
- O.C.D.E.**(2004)Principios de Gobierno Corporativo – Ministerio de Economía y Hacienda. España
- Perez Molina, Ana Isabel (2012)** El Modelo de la Empresa Familiar: los cuatro pilares fundamentales 3Ciencias Revista de Investigación Ed. Area de Innovación y Desarrollo SL
- Perez Molina Ana Isabel, Gisbert Soler Victor (2012)** La continuidad en la empresa familiar. Análisis de Casos. 3Ciencias Revista de Investigación Ed. Area de Innovación y Desarrollo SL

**Pimienta Lastra, Rodrigo (2000)** Encuestas probabilísticas versus no probabilísticas Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimico. Política y Cultura Número 13 pp 263-276. México

**Press Eduardo (2011)** Empresas de Familia – Ediciones Granica – Buenos Aires.

**Puig Inma (2007)** Relatos de Familia. Ediciones Urano. Barcelona.

**Reporte del proyecto – FOMIN Fondo multilateral de inversiones miembro del grupo Bid (2012)**  
<http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=36960360>

**Restrepo Luis, Gonzalez Julian, (2007)** De Pearson a Spearman. Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias. Facultad de Ciencias Agrarias .Universidad de Antioquia. Medellín. Colombia

**Rodríguez Alcaide José Javier (2012)** El libro Blanco de la Empresa Familiar – Editorial Almuzara - España

**Rojo Ramírez A., Dieguez Soto J, López Delgado P. (2011)** “Importancia del concepto de Empresa Familiar en investigación” - Revista de Empresa Familiar – Códigos JEL: M10,M14,M20;M21,M40.

**Rueda Galvis, Javier Francisco (2011)** La profesionalización, elemento clave de éxito de la empresa familiar. Scielo. ISSN 1668-8708

**Ruiz Miguel , Pardo Antonio, San Martín Rafael (2010)** Modelos de Ecuaciones Estructurales. Papeles del psicólogo vol 31. España

**Quirós José María (2012)** Etapas de la Pyme, transforme su esfuerzo en inteligencia directiva. Editorial Diaz Santos España

**Sainz Alvarez José Manuel (2009)** Capital intelectual, protocolo y empresa familiar Anuario Jurídico y Económico Escorialense XLII ISSN 1133-3677 Universidad Antonio de Nebrija. Madrid

**Sanchez Antonio, Crespo Casanova (2009)** el Protocolo Familiar – Gofer - Madrid

**Sanchez Turcios Reinaldo (2015)** T- Student. Usos y abusos. Revista Mexicana de Cardiología. Volumen 26 N1. UMAE Hospital de Cardiología. Centro Médico siglo XXI. México

**Schermelleh Engel, Helfried Moosbrugger (2003)** Evaluating the fit of structural equation models: test of significance and descriptive goodness of fit measures. Goethe University Frankfurt

**Senge Peter (2012)** La quinta disciplina, el arte de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires

**Siampietri Hernández Roberto, Fernandez Collado Carlos, Baptista Lucio (2011)** Metodología de la Investigación Cuarta Edición Mc Graw Hill México

**Solomon Stephen D. (2010)** Liderazgo en la Empresa Familiar Deusto España

**Tagiuri Renato y Davis John (1996)** Atributos ambivalentes de la empresa familiar – FamilyFirmInstitute

**Tápies Josep, Ward John** (2008) Family Values and Values Creations – Palgrave MacMillan – New York

**Tápies Josep, Ceja Lucia** (2011) Los Protocolos Familiares en países de Habla Hispana: como son y para que se utilizan. IESE Business School. Universidad de Navarra. Documento de Investigación. 7/2011 DI 931

**Tápies Josep** (2011) Familia Empresaria – LID Editorial Empresarial - Madrid

**Treviño Rodríguez Rosa Nelly** (2010) Empresas Familiares Visión Latinoamericana Pearson-México.

**Timms Howard L.** (1972) Sistemas de Decisión Gerencial. Ed el Ateneo 3 Ed. Argentina

**Timothy G. Habbershon and Mary L. Williams** (1999) “A Resource based framework for assessing the strategic advantages of family firms” Family Business Review 1999;12:1 DOI:10.1111/j1741-6248.1999.00001.x

**Vargas Jiménez Ileana, (2012)** La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. Revista Calidad en la Educación Superior. Volumen 3, Número 1 ISSN 1659-4703 Costa Rica

**Ward, John y Gallo Miguel** (1991) Nota Técnica de la división de Investigación del IESE - DGN-448”, Barcelona.

**Ward L. John** (1994) Family Business Review vol.II N° 2, Summer – Jossey Bass Publishers

**Ward L. John** (1988) El papel fundamental de la planificación estratégica en las empresas familiares. Family Firm Institute.

**Ward L. John** (2006) El éxito en los negocios de familia Editorial NORMA primera edición Colombia.

## ANEXOS

Anexo 1: Encuesta

### A. DATOS GENERALES

- 1 EMPRESA:.....
- 2 ACTIVIDAD:.....
- 3 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA CASA CENTRAL.....
- 4 CANTIDAD DE EMPLEADOS.....
- 5 CARGO DEL ENTREVISTADO:.....
- 6 FECHA DE INICIO DEL EMPRENDIMIENTO/EMPRESA FAMILIAR:.....
- 7 FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA: S.A – S.R.L. – SI – INDIV – OTRA: ¿CUÁL?
- 8 TIPO DE RELACION EN LA EMPRESA FAMILIAR (por Favor leer todas elegir una)

- I. Miembro de la Familia. (sólo miembro de la familia)
- II. Accionistas no familiares. (Posee participación en el capital pero no pertenece a la familia empresaria)
- III. Trabajan en la empresa y no pertenecen a la familia. (Trabaja en la Empresa pero no lo une a la familia ningún tipo de parentesco)
- IV. Familiares accionistas que no trabajan en la empresa. (Es miembro de la familia empresaria y posee participación en el capital pero no trabaja en la empresa)
- V. Accionistas que trabajan en la empresa pero no pertenecen a la familia.(posee participación en el capital social y trabaja en la empresa pero no pertenece a la familia empresaria)
- VI. Familiares que trabajan en la empresa pero no tienen acciones. (Es miembro de la familia empresaria, trabaja en la empresa pero no posee participación en el capital)
- VII. Familiar, accionista, y trabaja en la Empresa Familiar. (es miembro de la familia empresaria, tiene participación en el capital social y trabaja en la empresa)

9 En qué generación se encuentra la empresa (marcar solo uno)

Primera

Segunda

Tercera

Cuarta

Otra

10 ¿Cuántas generaciones, miembros de la familia empresaria se encuentran trabajando hoy en la empresa? (Expresar la cantidad en cada caso)

	<b>Al menos 1</b>	<b>Entre 2 y 3</b>	<b>Más de 3</b>
<b>Padres</b>			
<b>Hijos</b>			
<b>Nietos</b>			
<b>Primos</b>			
<b>Otras generaciones</b>			

**SABIENDO QUE EL PROTOCOLO ES:**

Un documento que abarca temas relacionados a la empresa y la familia en donde se pone de manifiesto la asunción del compromiso de sus miembros de poner en práctica las reglas acordadas por la familia empresaria, siendo su fin último la continuidad y supervivencia exitosa del negocio familiar a través de lo largo de generaciones.

11. ¿POSEE PROTOCOLO FAMILIAR? 1. SI 2. NO

SI LA RESPUESTA ES SI PASAR A LA SECCIÓN A – SI LA RESPUESTA ES NO PASAR A LA SECCIÓN B

**SECCIÓN A**

12 ¿Hace cuántos años fue confeccionado el protocolo familiar?.....

13 Está firmado por todos los miembros consanguíneos de la familia empresaria

1 SI

2 NO

14 Está firmado por los parientes políticos

1 SI

2 NO

15 Si es No ¿Por qué?: 1) no se los incluyó – 2) los parientes políticos se negaron 3) otros motivos .....

16 Como se ejecuta el Protocolo Familiar:

a. Consejo de Familia/Asamblea de Familiar

- b. Líder empresarial
- c. No hay nadie asignado a tal fin.

PASAR A LA SECCION C

SECCION B

---

17 ¿Sabe usted que es un protocolo familiar?

1 SI

2 NO

18 Piensa que puede ser importante para la continuidad de la empresa en manos de la familia

1. SI

2. NO

19 Cuáles son los motivos por los que aún no lo ha realizado

1 no lo considero de utilidad

2 no lo considero necesario en este momento pero a futuro haré

3 es muy importante para gestionar el vínculo empresa familia lo realizaré lo antes posible.

PASAR A LA SECCION C

SECCION C

---

En ambos casos, ya sea que posea protocolo familiar o no. Qué nivel de acuerdo o desacuerdo tiene usted con las siguientes afirmaciones.

**Siendo 1 muy de acuerdo y 7 muy en desacuerdo.**

AFIRMACIONES:	1	2	3	4	5	6	7
El <b>proceso de elaboración</b> del protocolo en sí mismo, es enriquecedor para la familia empresaria.							
El protocolo resulta válido para anticiparse a los conflictos.							
El protocolo contribuye a la resolución de conflictos.							
El protocolo es un instrumento de gestión familiar y empresarial.							
El protocolo favorece a mantener vínculos saludables dentro de la familia.							
El protocolo aporta a la prolongación de la empresa.							
El proceso de <b>diagnóstico</b> no revistió importancia para la elaboración del Protocolo.							

Las Reuniones Individuales permitieron expresar a cada miembro de la familia todas sus inquietudes y necesidades.							
En las reuniones grupales se pudieron tomar las decisiones por pleno consenso.							
La confección del protocolo se realizó plenamente conforme a lo consensuado en las reuniones							
La aprobación y firma del protocolo se llevó a cabo en total armonía y conformidad por todos los miembros de la familia.							
Los valores, tradición, cultura y principios son elementos de mucha importancia. Es indispensable plasmarlos en el protocolo.							
Es trascendental que todos los miembros de la familia estén de acuerdo con el tipo de empresa que quieren (visión compartida).							
Las normas de trabajo con respecto a la familia no revisten importancia por lo que no debe ser tenido en cuenta en este documento.							
Las reglas de conductas, la forma de resolver conflictos e intereses es el aspecto más importante a considerar dentro del protocolo.							
Es necesario definir los Órganos de Gobernanza familiar y empresarial.							
La estructura Financiera, derechos patrimoniales y distribución de la propiedad es mejor no incorporarla en este documento.							
La planificación sucesoria es el tópico de mayor jerarquía.							
La postura respecto a los parientes políticos debe ser abarcada en este instrumento.							
La postura respecto a la responsabilidad social empresarial no comprende el alcance de este documento.							
El seguimiento de su <b>implementación</b> es una función vital la que debe estar debidamente asignada y estipulada en el documento							
Es recomendable incorporar todo tipo de reglas que permitan gestionar la relación empresa – familia							
Es importante considerar en el protocolo el período de <b>actualización</b> del mismo.							

## PASAR A LA SECCION D

### SECCION D

Asignarle el valor que cada una de estas temáticas tiene para usted en la escala del 1 al 10. Siendo 10 el de mayor importancia y 1 el de menor importancia.

1Valores, tradición, cultura, principios	
2Visión compartida	
3Normas de trabajo de la familia	
4Reglas de conductas, conflictos e intereses	
5Estructura de Gobierno	

6Estructura Financiera	
7Sucesión	
8Propiedad	
9Responsabilidad Social	

Posee Órganos de Gobierno familiar (tildar los que posee)

Asamblea/Consejo de Familia

Oficina Patrimonial

Otros comités

FIN DE LA ENCUESTA

## Anexo 2: Correlación de Pearson

		El proceso de elaboración del protocolo en sí mismo, es enriquecedor para la familia empresaria	El protocolo resulta válido para anticiparse a los conflictos	El protocolo contribuye a la resolución de conflictos	El protocolo es un instrumento de gestión familiar y empresarial	El protocolo favorece a mantener vínculos saludables dentro de la familia
El proceso de elaboración del protocolo en sí mismo, es enriquecedor para la familia empresaria	Correlación de Pearson	1	,825**	,667**	,689**	,687**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000
	N	220	220	220	220	220
El protocolo resulta válido para anticiparse a los conflictos	Correlación de Pearson	,825**	1	,757**	,753**	,746**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000
	N	220	220	220	220	220
El protocolo contribuye a la resolución de conflictos	Correlación de Pearson	,667**	,757**	1	,728**	,664**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000
	N	220	220	220	220	220
El protocolo es un instrumento de gestión familiar y empresarial	Correlación de Pearson	,689**	,753**	,728**	1	,700**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000
	N	220	220	220	220	220
El protocolo favorece a	Correlación de Pearson	,687**	,746**	,664**	,700**	1
	Sig. (bilateral)					
	N					

mantener vínculos saludables dentro de la familia	Sig. (bilateral) N	,000 220	,000 220	,000 220	,000 220	,000 220
El protocolo aporta a la prolongación de la empresa	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,629** ,000 220	,683** ,000 220	,627** ,000 220	,651** ,000 220	,749** ,000 220
El proceso de diagnóstico es significativo para la elaboración del presupuesto	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,251** ,000 220	-,270** ,000 220	-,275** ,000 220	-,319** ,000 220	-,254** ,000 220
Las reuniones individuales permiten expresar a cada miembro de la familia todas sus inquietudes y necesidades	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,527** ,000 220	,589** ,000 220	,511** ,000 220	,585** ,000 220	,531** ,000 220
En las reuniones grupales es posible tomar las decisiones por pleno consenso	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,399** ,000 219	,456** ,000 219	,419** ,000 219	,529** ,000 219	,459** ,000 219
La confección del protocolo es posible cumplirse plenamente conforme a lo consensuado en las reuniones	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,551** ,000 218	,588** ,000 218	,536** ,000 218	,606** ,000 218	,545** ,000 218
La aprobación y firma del protocolo es viable llevarse a cabo en total armonía y conformidad por todos los miembros de la familia	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,513** ,000 219	,508** ,000 219	,489** ,000 219	,590** ,000 219	,480** ,000 219
Los valores, tradición, cultura y principios son elementos de mucha importancia, por lo que es indispensable plasmarlos en el protocolo.	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,718** ,000 219	,731** ,000 219	,620** ,000 219	,725** ,000 219	,668** ,000 219
Es trascendental estar todos los miembros de la familia de acuerdo con el tipo de empresa que desean	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,617** ,000 219	,640** ,000 219	,559** ,000 219	,612** ,000 219	,627** ,000 219

(visión compartida)						
Las normas de trabajo con respecto a la familia no revisten importancia a ser tenidas en cuenta en este documento	Correlación de Pearson	-,103	-,069	-,107	-,144*	-,022
	Sig. (bilateral)	,129	,308	,113	,033	,744
	N	219	219	219	219	219
Las reglas de conductas, la forma de resolver conflictos e intereses es el aspecto más importante a considerar dentro del protocolo	Correlación de Pearson	,623**	,668**	,569**	,596**	,586**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219
Es necesario definir los Órganos de Gobernanza familiar y empresarial	Correlación de Pearson	,738**	,745**	,628**	,683**	,629**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219
La estructura financiera, derechos patrimoniales y distribución de la propiedad es mejor no incorporarla en este documento	Correlación de Pearson	-,121	-,028	-,018	,009	,041
	Sig. (bilateral)	,075	,682	,797	,893	,551
	N	219	219	219	219	219
La planificación sucesoria es el tópico de mayor jerarquía	Correlación de Pearson	,361**	,401**	,295**	,374**	,289**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219
La postura respecto a los parientes políticos debe estar abarcada en este instrumento	Correlación de Pearson	,624**	,654**	,531**	,611**	,541**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219
La postura respecto a la Responsabilidad Social Empresaria no comprende el alcance de este documento	Correlación de Pearson	,053	,113	,155*	,036	,130
	Sig. (bilateral)	,435	,096	,022	,598	,054
	N	219	219	219	219	219
El seguimiento de su implementación en una función vital, la que debe estar debidamente asignada y	Correlación de Pearson	,677**	,668**	,615**	,674**	,569**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219

estipulada en el documento						
Es recomendable incorporar todo tipo de reglas que permitan gestionar la relación empresa - familia	Correlación de Pearson	,579**	,573**	,488**	,595**	,515**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219
Es importante considerar en el protocolo el período de actualización del mismo	Correlación de Pearson	,651**	,663**	,586**	,625**	,589**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	219

		El protocolo aporta a la prolongación de la empresa	El proceso de diagnóstico es significativo para la elaboración del presupuesto	Las reuniones individuales permiten expresar a cada miembro de la familia todas sus inquietudes y necesidades	En las reuniones grupales es posible tomar las decisiones por pleno consenso	La confección del protocolo es posible cumplirse plenamente conforme a lo consensuado en las reuniones
El proceso de elaboración del protocolo en sí mismo, es enriquecedor para la familia empresaria	Correlación de Pearson	,629**	-,251**	,527**	,399**	,551**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	220	220	220	219	218
El protocolo resulta válido para anticiparse a los conflictos	Correlación de Pearson	,683**	-,270**	,589**	,456**	,588**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	220	220	220	219	218
El protocolo contribuye a la resolución de conflictos	Correlación de Pearson	,627**	-,275**	,511**	,419**	,536**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	220	220	220	219	218
El protocolo es un instrumento de gestión familiar y empresarial	Correlación de Pearson	,651**	-,319**	,585**	,529**	,606**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	220	220	220	219	218
El protocolo favorece a mantener vínculos saludables dentro de la familia	Correlación de Pearson	,749**	-,254**	,531**	,459**	,545**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	220	220	220	219	218
El protocolo aporta a la	Correlación de Pearson	1	-,311**	,561**	,456**	,551**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000

prolongación de la empresa	N	220	220	220	219	218
El proceso de diagnóstico es significativo para la elaboración del presupuesto	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-,311**	1	-,203**	-,199**	-,235**
		,000		,002	,003	,000
	N	220	220	220	219	218
Las reuniones individuales permiten expresar a cada miembro de la familia todas sus inquietudes y necesidades	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,561**	-,203**	1	,547**	,620**
		,000	,002		,000	,000
	N	220	220	220	219	218
En las reuniones grupales es posible tomar las decisiones por pleno consenso	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,456**	-,199**	,547**	1	,696**
		,000	,003	,000		,000
	N	219	219	219	219	218
La confección del protocolo es posible cumplirse plenamente conforme a lo consensuado en las reuniones	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,551**	-,235**	,620**	,696**	1
		,000	,000	,000	,000	
	N	218	218	218	218	218
La aprobación y firma del protocolo es viable llevarse a cabo en total armonía y conformidad por todos los miembros de la familia	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,488**	-,174**	,564**	,549**	,771**
		,000	,010	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	218
Los valores, tradición, cultura y principios son elementos de mucha importancia, por lo que es indispensable plasmarlos en el protocolo.	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,684**	-,244**	,603**	,516**	,631**
		,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	218
Es trascendental estar todos los miembros de la familia de acuerdo con el tipo de empresa que desean (visión compartida)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,622**	-,260**	,465**	,384**	,479**
		,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	218
Las normas de trabajo con respecto a la familia no revisten importancia a ser tenidas en	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	-,041	,372**	-,001	-,102	-,110
		,542	,000	,986	,133	,105
	N	219	219	219	219	218

cuenta en este documento						
Las reglas de conductas, la forma de resolver conflictos e intereses es el aspecto más importante a considerar dentro del protocolo	Correlación de Pearson	,572**	-,183**	,463**	,372**	,468**
	Sig. (bilateral)	,000	,007	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	218
Es necesario definir los Órganos de Gobernanza familiar y empresarial	Correlación de Pearson	,633**	-,248**	,479**	,397**	,523**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	218
La estructura financiera, derechos patrimoniales y distribución de la propiedad es mejor no incorporarla en este documento	Correlación de Pearson	,073	-,015	,064	,061	,078
	Sig. (bilateral)	,285	,826	,344	,367	,249
	N	219	219	219	219	218
La planificación sucesoria es el tópico de mayor jerarquía	Correlación de Pearson	,320**	-,162*	,299**	,281**	,369**
	Sig. (bilateral)	,000	,017	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	218
La postura respecto a los parientes políticos debe estar abarcada en este instrumento	Correlación de Pearson	,511**	-,196**	,405**	,338**	,478**
	Sig. (bilateral)	,000	,004	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	218
La postura respecto a la Responsabilidad Social Empresaria no comprende el alcance de este documento	Correlación de Pearson	,203**	-,034	,162*	,119	,206**
	Sig. (bilateral)	,003	,622	,016	,080	,002
	N	219	219	219	219	218
El seguimiento de su implementación en una función vital, la que debe estar debidamente asignada y estipulada en el documento	Correlación de Pearson	,574**	-,280**	,461**	,363**	,509**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	218
Es recomendable incorporar todo tipo de reglas que permitan gestionar la relación	Correlación de Pearson	,573**	-,141*	,402**	,407**	,480**
	Sig. (bilateral)	,000	,037	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	218

empresa – familia						
Es importante considerar el protocolo el período de actualización del mismo	Correlación de Pearson	,694**	-,211**	,539**	,387**	,526**
	Sig. (bilateral)	,000	,002	,000	,000	,000
	N	219	219	219	219	218
		La aprobación y firma del protocolo es viable llevarse a cabo en total armonía y conformidad por todos los miembros de la familia	Los valores, tradición, cultura y principios son elementos de mucha importancia, por lo que es indispensable plasmarlos en el protocolo.	Es trascendental estar todos los miembros de la familia de acuerdo con el tipo de empresa que desean (visión compartida)	Las normas de trabajo con respecto a la familia no revisten importancia a ser tenidas en cuenta en este documento	Las reglas de conductas, la forma de resolver conflictos e intereses es el aspecto mas importante a considerar dentro del protocolo
El proceso de elaboración del protocolo en sí mismo, es enriquecedor para la familia empresaria	Correlación de Pearson	,513**	,718**	,617**	-,103	,623**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,129	,000
	N	219	219	219	219	219
El protocolo resulta válido para anticiparse a los conflictos	Correlación de Pearson	,508**	,731**	,640**	-,069	,668**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,308	,000
	N	219	219	219	219	219
El protocolo contribuye a la resolución de conflictos	Correlación de Pearson	,489**	,620**	,559**	-,107	,569**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,113	,000
	N	219	219	219	219	219
El protocolo es un instrumento de gestión familiar y empresarial	Correlación de Pearson	,590**	,725**	,612**	-,144*	,596**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,033	,000
	N	219	219	219	219	219
El protocolo favorece a mantener vínculos saludables dentro de la familia	Correlación de Pearson	,480**	,668**	,627**	-,022	,586**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,744	,000
	N	219	219	219	219	219
El protocolo aporta a la prolongación de la empresa	Correlación de Pearson	,488**	,684**	,622**	-,041	,572**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,542	,000
	N	219	219	219	219	219
El proceso de diagnóstico es significativo para la elaboración del presupuesto	Correlación de Pearson	-,174**	-,244**	-,260**	,372**	-,183**
	Sig. (bilateral)	,010	,000	,000	,000	,007
	N	219	219	219	219	219

Las reuniones individuales permiten expresar a cada miembro de la familia todas sus inquietudes y necesidades	Correlación de Pearson	,564**	,603**	,465**	-,001	,463**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,986	,000
	N	219	219	219	219	219
En las reuniones grupales es posible tomar las decisiones por pleno consenso	Correlación de Pearson	,549**	,516**	,384**	-,102	,372**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,133	,000
	N	219	219	219	219	219
La confección del protocolo es posible cumplirse plenamente conforme a lo consensuado en las reuniones	Correlación de Pearson	,771**	,631**	,479**	-,110	,468**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,105	,000
	N	218	218	218	218	218
La aprobación y firma del protocolo es viable llevarse a cabo en total armonía y conformidad por todos los miembros de la familia	Correlación de Pearson	1	,587**	,407**	-,008	,411**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,904	,000
	N	219	219	219	219	219
Los valores, tradición, cultura y principios son elementos de mucha importancia, por lo que es indispensable plasmarlos en el protocolo.	Correlación de Pearson	,587**	1	,738**	-,195**	,649**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,004	,000
	N	219	219	219	219	219
Es trascendental estar todos los miembros de la familia de acuerdo con el tipo de empresa que desean (visión compartida)	Correlación de Pearson	,407**	,738**	1	-,270**	,613**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000
	N	219	219	219	219	219
Las normas de trabajo con respecto a la familia no revisten importancia a ser tenidas en cuenta en este documento	Correlación de Pearson	-,008	-,195**	-,270**	1	-,024
	Sig. (bilateral)	,904	,004	,000		,721
	N	219	219	219	219	219
Las reglas de conductas, la forma de resolver conflictos e intereses es el	Correlación de Pearson	,411**	,649**	,613**	-,024	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,721	
	N	219	219	219	219	219

aspecto más importante a considerar dentro del protocolo						
Es necesario definir los Órganos de Gobernanza familiar y empresarial	Correlación de Pearson	,439**	,763**	,694**	-,105	,653**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,122	,000
	N	219	219	219	219	219
La estructura financiera, derechos patrimoniales y distribución de la propiedad es mejor no incorporarla en este documento	Correlación de Pearson	,100	-,051	-,030	,108	,004
	Sig. (bilateral)	,140	,450	,661	,111	,954
	N	219	219	219	219	219
La planificación sucesoria es el tópico de mayor jerarquía	Correlación de Pearson	,317**	,399**	,294**	-,009	,462**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,892	,000
	N	219	219	219	219	219
La postura respecto a los parientes políticos debe estar abarcada en este instrumento	Correlación de Pearson	,464**	,607**	,516**	-,089	,552**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,190	,000
	N	219	219	219	219	219
La postura respecto a la Responsabilidad Social Empresaria no comprende el alcance de este documento	Correlación de Pearson	,172*	,045	,105	,166*	,072
	Sig. (bilateral)	,011	,507	,122	,014	,287
	N	219	219	219	219	219
El seguimiento de su implementación en una función vital, la que debe estar debidamente asignada y estipulada en el documento	Correlación de Pearson	,431**	,647**	,622**	-,099	,666**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,146	,000
	N	219	219	219	219	219
Es recomendable incorporar todo tipo de reglas que permitan gestionar la relación empresa - familia	Correlación de Pearson	,423**	,606**	,534**	-,066	,526**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,328	,000
	N	219	219	219	219	219
Es importante considerar en el protocolo el período de actualización del mismo	Correlación de Pearson	,515**	,700**	,552**	-,048	,610**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,478	,000
	N	219	219	219	219	219

		Es necesario definir los Órganos de Gobernanza familiar y empresarial	La estructura financiera, derechos patrimoniales y distribución de la propiedad es mejor no incorporarla en este documento	La planificación sucesoria es el tópico de mayor jerarquía	La postura respecto a los parientes políticos debe estar abarcada en este instrumento	La postura respecto a la Responsabilidad Social Empresaria no comprende el alcance de este documento
El proceso de elaboración del protocolo en sí mismo, es enriquecedor para la familia empresaria	Correlación de Pearson	,738**	-,121	,361**	,624**	,053
	Sig. (bilateral)	,000	,075	,000	,000	,435
	N	219	219	219	219	219
El protocolo resulta válido para anticiparse a los conflictos	Correlación de Pearson	,745**	-,028	,401**	,654**	,113
	Sig. (bilateral)	,000	,682	,000	,000	,096
	N	219	219	219	219	219
El protocolo contribuye a la resolución de conflictos	Correlación de Pearson	,628**	-,028	-,028	,531**	,155*
	Sig. (bilateral)	,000	,797	,000	,000	,022
	N	219	219	219	219	219
El protocolo es un instrumento de gestión familiar y empresarial	Correlación de Pearson	,683**	-,028	,374**	,611**	,036
	Sig. (bilateral)	,000	,893	,000	,000	,598
	N	219	219	219	219	219
El protocolo favorece a mantener vínculos saludables dentro de la familia	Correlación de Pearson	,629**	,041	,289**	,541**	,130
	Sig. (bilateral)	,000	,551	,000	,000	,054
	N	219	219	219	219	219
El protocolo aporta a la prolongación de la empresa	Correlación de Pearson	,633**	,073	,320**	,511**	,203**
	Sig. (bilateral)	,000	,285	,000	,000	,003
	N	219	219	219	219	219
El proceso de diagnóstico es significativo para la elaboración del presupuesto	Correlación de Pearson	-,248**	-,015	-,162*	-,196**	-,034
	Sig. (bilateral)	,000	,826	,017	,004	,622
	N	219	219	219	219	219
Las reuniones individuales permiten expresar a cada miembro de la familia todas sus inquietudes y necesidades	Correlación de Pearson	,479**	,064	,299**	,405**	,162*
	Sig. (bilateral)	,000	,344	,000	,000	,016
	N	219	219	219	219	219
En las reuniones grupales es	Correlación de Pearson	,397**	,061	,281**	,338**	,119

posible tomar las decisiones por pleno consenso	Sig. (bilateral)	,000	,367	,000	,000	,080
	N	219	219	219	219	219
La confección del protocolo es posible cumplirse plenamente conforme a lo consensuado en las reuniones	Correlación de Pearson	,523**	,078	,369**	,478**	,206**
	Sig. (bilateral) N	,000 218	,249 218	,000 218	,000 218	,002 218
La aprobación y firma del protocolo es viable llevarse a cabo en total armonía y conformidad por todos los miembros de la familia	Correlación de Pearson	,439**	,100	,317**	,464**	,172*
	Sig. (bilateral) N	,000 219	,140 219	,000 219	,000 219	,011 219
Los valores, tradición, cultura y principios son elementos de mucha importancia, por lo que es indispensable plasmarlos en el protocolo.	Correlación de Pearson	,763**	-,051	,399**	,607**	,045
	Sig. (bilateral) N	,000 219	,450 219	,000 219	,000 219	,507 219
Es trascendental estar todos los miembros de la familia de acuerdo con el tipo de empresa que desean (visión compartida)	Correlación de Pearson	,694**	-,030	,294**	,516**	,105
	Sig. (bilateral) N	,000 219	,661 219	,000 219	,000 219	,122 219
Las normas de trabajo con respecto a la familia no revisten importancia a ser tenidas en cuenta en este documento	Correlación de Pearson	-,105	,108	-,009	-,089	,166*
	Sig. (bilateral) N	,122 219	,111 219	,892 219	,190 219	,014 219
Las reglas de conductas, la forma de resolver conflictos e intereses es el aspecto mas importante a considerar dentro del protocolo	Correlación de Pearson	,653**	,004	,462**	,552**	,072
	Sig. (bilateral) N	,000 219	,954 219	,000 219	,000 219	,287 219
Es necesario definir los Órganos de	Correlación de Pearson	1	-,145*	,331**	,681**	,006
	Sig. (bilateral)		,032	,000	,000	,927

Gobernanza familiar y empresarial	N		219	219	219	219	219
La estructura financiera, derechos patrimoniales y distribución de la propiedad es mejor no incorporarla en este documento	Correlación de Pearson		-,145*	1	,259**	-,062	,143*
	Sig. (bilateral)		,032		,000	,360	,034
	N		219	219	219	219	219
La planificación sucesoria es el tópico de mayor jerarquía	Correlación de Pearson		,331**	,259**	1	,355**	,112
	Sig. (bilateral)		,000	,000		,000	,098
	N		219	219	219	219	219
La postura respecto a los parientes políticos debe estar abarcada en este instrumento	Correlación de Pearson		,681**	-,062	,355**	1	,067
	Sig. (bilateral)		,000	,360	,000		,321
	N		219	219	219	219	219
La postura respecto a la Responsabilidad Social Empresaria no comprende el alcance de este documento	Correlación de Pearson		,006	,143*	,112	,067	1
	Sig. (bilateral)		,927	,034	,098	,321	
	N		219	219	219	219	219
El seguimiento de su implementación en una función vital, la que debe estar debidamente asignada y estipulada en el documento	Correlación de Pearson		,657**	-,113	,461**	,604**	,131
	Sig. (bilateral)		,000	,097	,000	,000	,052
	N		219	219	219	219	219
Es recomendable incorporar todo tipo de reglas que permitan gestionar la relación empresa - familia	Correlación de Pearson		,567**	-,016	,309**	,553**	,134*
	Sig. (bilateral)		,000	,811	,000	,000	,047
	N		219	219	219	219	219
Es importante considerar en el protocolo el período de actualización del mismo	Correlación de Pearson		,664**	,079	,439**	,607**	,153*
	Sig. (bilateral)		,000	,245	,000	,000	,023
	N		219	219	219	219	219

		El seguimiento de su implementación en una función vital, la que debe estar debidamente asignada y estipulada en el documento	Es recomendable incorporar todo tipo de reglas que permitan gestionar la relación empresa - familia	Es importante considerar en el protocolo el período de actualización del mismo
El proceso de elaboración del protocolo en sí mismo, es enriquecedor para la familia empresaria	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,677** ,000 219	,579** ,000 219	,651** ,000 219
El protocolo resulta válido para anticiparse a los conflictos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,668** ,000 219	,573** ,000 219	,663** ,000 219
El protocolo contribuye a la resolución de conflictos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,615** ,000 219	,488** ,000 219	,586** ,000 219
El protocolo es un instrumento de gestión familiar y empresarial	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,674** ,000 219	,595** ,000 219	,625** ,000 219
El protocolo favorece a mantener vínculos saludables dentro de la familia	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,569** ,000 219	,515** ,000 219	,589** ,000 219
El protocolo aporta a la prolongación de la empresa	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,574** ,000 219	,573** ,000 219	,694** ,000 219
El proceso de diagnóstico es significativo para la elaboración del presupuesto	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,280** ,000 219	-,141* ,037 219	-,211** ,002 219
Las reuniones individuales permiten expresar a cada miembro de la familia todas sus inquietudes y necesidades	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,461** ,000 219	,402** ,000 219	,539** ,000 219
En las reuniones grupales es	Correlación de Pearson	,363**	,407**	,387**

posible tomar las decisiones por pleno consenso	Sig. (bilateral) N	,000 219	,000 219	,000 219
La confección del protocolo es posible cumplirse plenamente conforme a lo consensuado en las reuniones	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,509** ,000 218	,480** ,000 218	,526** ,000 218
La aprobación y firma del protocolo es viable llevarse a cabo en total armonía y conformidad por todos los miembros de la familia	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,431** ,000 219	,423** ,000 219	,515** ,000 219
Los valores, tradición, cultura y principios son elementos de mucha importancia, por lo que es indispensable plasmarlos en el protocolo.	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,647** ,000 219	,606** ,000 219	,700** ,000 219
Es trascendental estar todos los miembros de la familia de acuerdo con el tipo de empresa que desean (visión compartida)	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,622** ,000 219	,534** ,000 219	,552** ,000 219
Las normas de trabajo con respecto a la familia no revisten importancia a ser tenidas en cuenta en este documento	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	-,099 ,146 219	-,066 ,328 219	-,048 ,478 219
Las reglas de conductas, la forma de resolver conflictos e intereses es el aspecto mas importante a considerar dentro del protocolo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,666** ,000 219	,526** ,000 219	,610** ,000 219
Es necesario definir los Órganos de	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	,657** ,000	,567** ,000	,664** ,000

Gobernanza familiar y empresarial	N		219	219	219
La estructura financiera, derechos patrimoniales y distribución de la propiedad es mejor no incorporarla en este documento	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N		-0,113	-0,016	0,079
			,097	,811	,245
			219	219	219
La planificación sucesoria es el tópico de mayor jerarquía	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N		,461**	,309**	,439**
			,000	,000	,000
			219	219	219
La postura respecto a los parientes políticos debe estar abarcada en este instrumento	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N		,604**	,553**	,607**
			,000	,000	,000
			219	219	219
La postura respecto a la Responsabilidad Social Empresaria no comprende el alcance de este documento	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N		,131	,134*	,153*
			,052	,047	,023
			219	219	219
El seguimiento de su implementación en una función vital, la que debe estar debidamente asignada y estipulada en el documento	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N		1	,587**	,640**
				,000	,000
			219	219	219
Es recomendable incorporar todo tipo de reglas que permitan gestionar la relación empresa - familia	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N		,587**	1	,636**
			,000		,000
			219	219	219
Es importante considerar en el protocolo el período de actualización del mismo	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N		,640**	,636**	1
			,000	,000	
			219	219	219

Anexo 3: Prueba de muestras independientes

Prueba de muestras independientes

		Prueba Levene		Prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
El proceso de elaboración del protocolo en sí mismo, es enriquecedor para la familia empresaria	Se asumen varianzas iguales	2,846	,093	-2,143	218	,033	-,597	,278	-1,145	-,048
	No se asumen varianzas iguales			-2,374	55,284	,021	-,597	,251	-1,100	-,093
El protocolo resulta válido para anticiparse a los conflictos	Se asumen varianzas iguales	4,053	,045	-1,739	218	,084	-,465	,267	-,992	,062
	No se asumen varianzas iguales			-2,272	70,257	,026	-,465	,205	-,873	-,057
El protocolo contribuye a la resolución de conflictos	Se asumen varianzas iguales	5,973	,015	-1,244	218	,215	-,336	,270	-,869	,196
	No se asumen varianzas iguales			-1,603	68,532	,113	-,336	,210	-,755	,082
El protocolo es un instrumento de gestión familiar y empresarial	Se asumen varianzas iguales	5,721	,018	-1,199	218	,232	-,335	,280	-,886	,216
	No se asumen varianzas iguales			-1,482	64,086	,143	-,335	,226	-,787	,117
El protocolo favorece a mantener vínculos saludables dentro de la familia	Se asumen varianzas iguales	3,232	,074	-1,082	218	,280	-,316	,292	-,891	,259
	No se asumen varianzas iguales			-1,305	61,730	,197	-,316	,242	-,800	,168
El protocolo aporta a la prolongación de la empresa	Se asumen varianzas iguales	1,339	,248	-,793	218	,429	-,231	,292	-,806	,344
	No se asumen varianzas iguales			-,886	55,856	,380	-,231	,261	-,754	,292
El proceso de diagnóstico es significativo	Se asumen varianzas iguales	,005	,942	,371	218	,711	,135	,363	-,580	,850

para la elaboración del presupuesto	No se asumen varianzas iguales			,364	48,769	,718	,135	,370	-,610	,879
Las reuniones individuales permiten expresar a cada miembro de la familia todas sus inquietudes y necesidades	Se asumen varianzas iguales	5,842	,016	-2,505	218	,013	-,709	,283	-1,267	-,151
	No se asumen varianzas iguales			-3,206	67,784	,002	-,709	,221	-1,150	-,268
En las reuniones grupales es posible tomar las decisiones por pleno consenso	Se asumen varianzas iguales	,066	,798	-1,925	217	,056	-,480	,250	-,972	,012
	No se asumen varianzas iguales			-2,074	53,672	,043	-,480	,232	-,945	-,016
La confección del protocolo es posible cumplirse plenamente conforme a lo consensuado en las reuniones	Se asumen varianzas iguales	2,626	,107	-2,870	216	,005	-,708	,247	-1,193	-,222
	No se asumen varianzas iguales			-3,446	61,748	,001	-,708	,205	-1,118	-,297
La aprobación y firma del protocolo es viable llevarse a cabo en total armonía y conformidad por todos los miembros de la familia	Se asumen varianzas iguales	1,993	,159	-3,388	217	,001	-,902	,266	-1,426	-,377
	No se asumen varianzas iguales			-3,556	52,186	,001	-,902	,254	-1,410	-,393
Los valores, tradición, cultura y principios son elementos de mucha importancia, por lo que es indispensable plasmarlos en el protocolo.	Se asumen varianzas iguales	4,322	,039	-1,791	217	,075	-,483	,270	-1,015	,048
	No se asumen varianzas iguales			-2,227	64,878	,029	-,483	,217	-,916	-,050
Es trascendental estar todos los miembros de la familia de acuerdo con el tipo de empresa que desean (visión compartida)	Se asumen varianzas iguales	,434	,510	,332	217	,740	,094	,284	-,466	,654
	No se asumen varianzas iguales			,326	48,960	,746	,094	,289	-,487	,675
Las normas de trabajo con respecto a la	Se asumen varianzas iguales	1,643	,201	-,149	217	,882	-,052	,351	-,745	,640

familia no revisten importancia a ser tenidas en cuenta en este documento	No se asumen varianzas iguales			-140	47,118	,889	-052	,374	-805	,700
Las reglas de conductas, la forma de resolver conflictos e intereses es el aspecto más importante a considerar dentro del protocolo	Se asumen varianzas iguales	,752	,387	,608	217	,544	,168	,277	-377	,713
	No se asumen varianzas iguales			,705	58,732	,484	,168	,238	-309	,645
Es necesario definir los Órganos de Gobernanza familiar y empresarial	Se asumen varianzas iguales	,530	,468	-1,036	217	,302	-298	,288	-865	,269
	No se asumen varianzas iguales			-1,077	51,669	,287	-298	,277	-853	,257
La estructura financiera, derechos patrimoniales y distribución de la propiedad es mejor no incorporarla en este documento	Se asumen varianzas iguales	,050	,824	,952	217	,342	,346	,363	-370	1,061
	No se asumen varianzas iguales			,981	51,221	,331	,346	,352	-362	1,053
La planificación sucesoria es el tópico de mayor jerarquía	Se asumen varianzas iguales	1,294	,257	-441	217	,660	-128	,289	-698	,443
	No se asumen varianzas iguales			-513	58,917	,610	-128	,249	-625	,370
La postura respecto a los parientes políticos debe estar abarcada en este instrumento	Se asumen varianzas iguales	1,428	,233	-1,589	217	,113	-533	,335	-1,193	,128
	No se asumen varianzas iguales			-1,692	52,976	,097	-533	,315	-1,164	,099
La postura respecto a la Responsabilidad Social Empresaria no comprende el alcance de este documento	Se asumen varianzas iguales	3,255	,073	-688	217	,492	-234	,339	-902	,435
	No se asumen varianzas iguales			-616	45,416	,541	-234	,379	-997	,530
El seguimiento de su implementación en una función vital, la que debe estar debidamente asignada y	Se asumen varianzas iguales	,305	,581	,010	217	,992	,003	,268	-525	,531
	No se asumen varianzas iguales			,011	52,790	,991	,003	,252	-504	,509

estipulada en el documento										
Es recomendable incorporar todo tipo de reglas que permitan gestionar la relación empresa - familia	Se asumen varianzas iguales	,031	,860	-3,362	217	,718	-,103	,284	-,664	,458
	No se asumen varianzas iguales			-,348	48,042	,730	-,103	,296	-,698	,492
Es importante considerar en el protocolo el periodo de actualización del mismo	Se asumen varianzas iguales	4,419	,037	-1,572	217	,117	-,441	,280	-,994	,112
	No se asumen varianzas iguales			-2,052	70,410	,044	-,441	,215	-,869	-,012

## Anexo 4. Constructo Proceso: Modelo de Ecuaciones Estructurales. Alpha de Cronbach. Medidas de Bondad de Ajuste.

Structural equation model                      Number of obs       =       218  
 Estimation method = adf  
 Discrepancy               = .12657742

( 1) [C20]PROCESO = 1

	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
<b>Measurement</b>						
C20 <-						
PROCESO	1	(constrained)				
_cons	1.878925	.1081218	17.38	0.000	1.66701	2.09084
C27 <-						
PROCESO	1.154531	.2278682	5.07	0.000	.7079171	1.601144
_cons	2.372328	.1028065	23.08	0.000	2.170831	2.573825
C28 <-						
PROCESO	1.057282	.278442	3.80	0.000	.5115453	1.603018
_cons	2.678918	.08951	29.93	0.000	2.503482	2.854354
C26 <-						
PROCESO	-.5266132	.1593195	-3.31	0.001	-.8388737	-.2143527
_cons	4.931189	.1243881	39.64	0.000	4.687393	5.174985
C29 <-						
PROCESO	1.122539	.2382297	4.71	0.000	.6556174	1.589461
_cons	2.562847	.0860269	29.79	0.000	2.394238	2.731457
C40 <-						
PROCESO	.9479595	.0955373	9.92	0.000	.7607098	1.135209
_cons	1.979329	.1091094	18.14	0.000	1.765478	2.193179
C41 <-						
PROCESO	.9633872	.1139476	8.45	0.000	.7400541	1.18672
_cons	1.961809	.1090538	17.99	0.000	1.748068	2.175551
var(e.C20)	.8106593	.1088565			.6230713	1.054724
var(e.C27)	.96111	.1689005			.6810631	1.35631
var(e.C28)	.6562068	.134563			.4390275	.9808208
var(e.C26)	3.333444	.2877763			2.81455	3.948003
var(e.C29)	.5259235	.0723829			.4015796	.6887688
var(e.C40)	.6010183	.1152751			.4126935	.8752817
var(e.C41)	.9209923	.1701729			.6411777	1.32292
var(PROCESO)	.8912328	.3509348			.411926	1.928249

Discr. test of model vs. saturated: chi2(14) = 27.59, Prob > chi2 = 0.0161

. alpha C20 C26 C27 C28 C29 C30 C40 C42, item label asis

Test scale = mean(unstandardized items)

Item	Obs	Sign	item-test		item-rest	interitem	alpha	Label
			corr.	corr.	corr.	cov.		
C20	220	+	0.7704	0.6611	.6492484	0.7190	El proceso de elaboración del protocolo en sí mismo, es enriquecedor para la fam	
C26	220	+	-0.0512	-0.2981	1.182673	0.8907	El proceso de diagnóstico es significativo para la elaboración del presupuesto	
C27	220	+	0.7699	0.6592	.643968	0.7184	Las reuniones individuales permiten expresar a cada miembro de la familia todas	
C28	219	+	0.6903	0.5776	.7055574	0.7343	En las reuniones grupales es posible tomar las decisiones por pleno consenso	
C29	218	+	0.8233	0.7512	.6384889	0.7067	La confección del protocolo es posible cumplirse plenamente conforme a lo consen	
C30	219	+	0.7807	0.6848	.6421677	0.7138	La aprobación y firma del protocolo es viable llevarse a cabo en total armonía y	
C40	219	+	0.7082	0.5920	.6854612	0.7303	El seguimiento de su implementación en una función vital, la que debe estar debi	
C42	219	+	0.7632	0.6570	.6448832	0.7174	Es importante considerar en el protocolo el periodo de actualización del mismo	
Test scale					.7240255	0.7737	mean(unstandardized items)	

. estat gof, stats (all)

Fit statistic	Value	Description
Discrepancy		
chi2_ms(14)	27.594	model vs. saturated
p > chi2	0.016	
chi2_bs(21)	76.928	baseline vs. saturated
p > chi2	0.000	
Population error		
RMSEA	0.067	Root mean squared error of approximation
90% CI, lower bound	0.028	
upper bound	0.103	
pclose	0.204	Probability RMSEA <= 0.05
Baseline comparison		
CPI	0.757	Comparative fit index
TLI	0.635	Tucker-Lewis index
Size of residuals		
SRMR	0.087	Standardized root mean squared residual
CD	0.892	Coefficient of determination

## Anexo 5. Constructo Comunicación: Modelo de Ecuaciones Estructurales. Alpha de Cronbach. Medidas de Bondad de Ajuste.

Structural equation model                      Number of obs     =     219  
 Estimation method = adf  
 Discrepancy             =   .00971706

( 1) [C21]COMUNICACION = 1

	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
Measurement						
C21 <-	1 (constrained)					
COMUNICACION	1.955051	.0963818	20.28	0.000	1.766146	2.143956
_cons						
C22 <-						
COMUNICACION	.9460391	.0721974	13.10	0.000	.8045349	1.087543
_cons	2.261302	.0963408	23.47	0.000	2.072478	2.450127
C23 <-						
COMUNICACION	1.007352	.0736034	13.69	0.000	.863092	1.151612
_cons	2.084116	.1016625	20.50	0.000	1.884862	2.283371
C34 <-						
COMUNICACION	.8215494	.0673932	12.19	0.000	.6894611	.9536377
_cons	2.424857	.100676	24.09	0.000	2.227536	2.622178
var(e.C21)	.3042466	.0739605			.1889312	.4899453
var(e.C22)	.5710244	.1658042			.3232194	1.008816
var(e.C23)	.6712593	.154946			.4269809	1.055291
var(e.C34)	1.127781	.1466943			.8739888	1.455269
var(COMUNICACION)	1.632343	.3002077			1.138322	2.340764

Discr. test of model vs. saturated: chi2(2) = 2.13, Prob > chi2 = 0.3451

.

. alpha C21 C22 C23 C34, item label asis

Test scale = mean(unstandardized items)

Item	Obs	Sign	item-test		item-rest	interitem	alpha	Label
			corr.	corr.	corr.	cov.		
C21	220	+	0.9114	0.8368	1.432336	0.8344	El protocolo resulta válido para anticiparse a los conflictos	
C22	220	+	0.8767	0.7766	1.514544	0.8567	El protocolo contribuye a la resolución de conflictos	
C23	220	+	0.8831	0.7816	1.455434	0.8503	El protocolo es un instrumento de gestión familiar y empresarial	
C34	219	+	0.8158	0.6706	1.67317	0.8977	Las reglas de conductas, la forma de resolver conflictos e intereses es el aspec	
Test scale					1.518988	0.8916	mean(unstandardized items)	

. estat gof, stats (all)

Fit statistic	Value	Description
Discrepancy		
chi2_ms(2)	2.128	model vs. saturated
p > chi2	0.345	
chi2_bs(6)	45.678	baseline vs. saturated
p > chi2	0.000	
Population error		
RMSEA	0.017	Root mean squared error of approximation
90% CI, lower bound	0.000	
upper bound	0.136	
pclose	0.522	Probability RMSEA <= 0.05
Baseline comparison		
CFI	0.997	Comparative fit index
TLI	0.990	Tucker-Lewis index
Size of residuals		
SRMR	0.017	Standardized root mean squared residual
CD	0.919	Coefficient of determination



. alpha C24 C25 C31 C32 C35 C38 C41, item label asis

Test scale = mean(unstandardized items)

Item	Obs	Sign	item-test		item-rest	interitem	alpha	Label
			corr.	corr.	corr.	cov.		
C24	220	+	0.8255	0.7569	1.575623	0.9036	El protocolo favorece a mantener vínculos saludables dentro de la familia	
C25	220	+	0.8312	0.7646	1.569989	0.9027	El protocolo aporta a la prolongación de la empresa	
C31	219	+	0.8777	0.8308	1.556467	0.8958	Los valores, tradición, cultura y principios son elementos de mucha importancia,	
C32	219	+	0.8190	0.7494	1.589529	0.9035	Es trascendental estar todos los miembros de la familia de acuerdo con el tipo d	
C35	219	+	0.8649	0.8098	1.538656	0.8972	Es necesario definir los Órganos de Gobernanza familiar y empresarial	
C38	219	+	0.7801	0.6791	1.553982	0.9128	La postura respecto a los parientes políticos debe estar abarcada en este instru	
C41	219	+	0.7556	0.6666	1.649136	0.9117	Es recomendable incorporar todo tipo de reglas que permitan gestionar la relació	
Test scale					1.576198	0.9165	mean(unstandardized items)	

. estat gof, stats (all)

Fit statistic	Value	Description
Discrepancy		
chi2_ms(14)	25.804	model vs. saturated
p > chi2	0.027	
chi2_bs(21)	60.582	baseline vs. saturated
p > chi2	0.000	
Population error		
RMSEA	0.062	Root mean squared error of approximation
90% CI, lower bound	0.020	
upper bound	0.099	
pclose	0.268	Probability RMSEA <= 0.05
Baseline comparison		
CFI	0.702	Comparative fit index
TLI	0.553	Tucker-Lewis index
Size of residuals		
SRMR	0.071	Standardized root mean squared residual
CD	0.947	Coefficient of determination



. alpha C25 C31 C32 C35 C37 C41, item label asis

Test scale = mean(unstandardized items)

Item	item-test			item-rest		interitem	alpha	Label
	Obs	Sign	corr.	corr.	cov.			
C25	220	+	0.8205	0.7192	1.254043	0.8443	El protocolo aporta a la prolongación de la empresa	
C31	219	+	0.8883	0.8307	1.202918	0.8249	Los valores, tradición, cultura y principios son elementos de mucha importancia,	
C32	219	+	0.8241	0.7337	1.252509	0.8407	Es trascendental estar todos los miembros de la familia de acuerdo con el tipo d	
C35	219	+	0.8474	0.7655	1.219048	0.8349	Es necesario definir los Órganos de Gobernanza familiar y empresarial	
C37	219	+	0.5666	0.3910	1.54247	0.8978	La planificación sucesoria es el topico de mayor jerarquia	
C41	219	+	0.7627	0.6478	1.321731	0.8556	Es recomendable incorporar todo tipo de reglas que permitan gestionar la relació	
Test scale					1.298787	0.8727	mean(unstandardized items)	

.

. estat gof, stats (all)

Fit statistic	Value	Description
Discrepancy		
chi2_ms(9)	4.309	model vs. saturated
p > chi2	0.890	
chi2_bs(15)	41.228	baseline vs. saturated
p > chi2	0.000	
Population error		
RMSEA	0.000	Root mean squared error of approximation
90% CI, lower bound	0.000	
upper bound	0.035	
pclose	0.978	Probability RMSEA <= 0.05
Baseline comparison		
CFI	1.000	Comparative fit index
TLI	1.298	Tucker-Lewis index
Size of residuals		
SRMR	0.022	Standardized root mean squared residual
CD	0.926	Coefficient of determination

## Anexo 8. Constructo Gestión Familiar: Modelo de Ecuaciones Estructurales. Alpha de Cronbach. Medidas de Bondad de Ajuste.

Structural equation model                      Number of obs       =       219  
 Estimation method = adf  
 Discrepancy       = .10116819

( 1) [C21]GFamiliar = 1

	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
Measurement						
C21 <-						
GFamiliar	1	(constrained)				
_cons	1.868335	.0918297	20.35	0.000	1.688352	2.048318
C22 <-						
GFamiliar	.7989725	.0721266	11.08	0.000	.657607	.9403379
_cons	2.209609	.0951915	23.21	0.000	2.023037	2.396181
C24 <-						
GFamiliar	.9182689	.0787707	11.66	0.000	.7638812	1.072657
_cons	2.126837	.1033171	20.59	0.000	1.92434	2.329335
C32 <-						
GFamiliar	.9108817	.1193923	7.63	0.000	.6768772	1.144886
_cons	1.920779	.1025671	18.73	0.000	1.719751	2.121806
C35 <-						
GFamiliar	1.036121	.0783666	13.22	0.000	.8825255	1.189717
_cons	1.986917	.0956676	20.77	0.000	1.799412	2.174422
C41 <-						
GFamiliar	.803658	.0938857	8.56	0.000	.6196455	.9876706
_cons	2.073073	.0990152	20.94	0.000	1.879006	2.267139
var(e.C21)	.2844286	.0669826			.1792736	.4512634
var(e.C22)	.9741619	.1514843			.7182364	1.32128
var(e.C24)	.8418511	.1391676			.6088664	1.163988
var(e.C32)	.9036942	.1352226			.67399	1.211684
var(e.C35)	.5257004	.1093883			.3496387	.7904186
var(e.C41)	1.206411	.2419758			.814265	1.787414
var(GFamiliar)	1.603258	.3089299			1.098971	2.338947

Discr. test of model vs. saturated: chi2(9) = 22.16, Prob > chi2 = 0.0084

. alpha C21 C22 C24 C32 C35 C41, item label asis

Test scale = mean(unstandardized items)

Item	Obs	Sign	item-test		item-rest	interitem	alpha	Label
			corr.	corr.	corr.	cov.		
C21	220	+	0.8966	0.8474	1.416695	0.8759	El protocolo resulta válido para anticiparse a los conflictos	
C22	220	+	0.8242	0.7453	1.494457	0.8904	El protocolo contribuye a la resolución de conflictos	
C24	220	+	0.8432	0.7641	1.425945	0.8862	El protocolo favorece a mantener vínculos saludables dentro de la familia	
C32	219	+	0.8187	0.7302	1.475795	0.8918	Es trascendental estar todos los miembros de la familia de acuerdo con el tipo d	
C35	219	+	0.8598	0.7872	1.419741	0.8834	Es necesario definir los Órganos de Gobernanza familiar y empresarial	
C41	219	+	0.7427	0.6259	1.564658	0.9067	Es recomendable incorporar todo tipo de reglas que permitan gestionar la relación	
Test scale					1.466224	0.9060	mean(unstandardized items)	

Fit statistic	Value	Description
Discrepancy		
chi2_ms(9)	22.156	model vs. saturated
p > chi2	0.008	
chi2_bs(15)	57.808	baseline vs. saturated
p > chi2	0.000	
Population error		
RMSEA	0.082	Root mean squared error of approximation
90% CI, lower bound	0.039	
upper bound	0.125	
pclose	0.100	Probability RMSEA <= 0.05
Baseline comparison		
CFI	0.693	Comparative fit index
TLI	0.488	Tucker-Lewis index
Size of residuals		
SRMR	0.036	Standardized root mean squared residual
CD	0.933	Coefficient of determination



. alpha C21 C22 C24 C25 C31 C32 C35 C41, item label asis

Test scale = mean(unstandardized items)

Item	Obs	Sign	item-test item-rest interitem			alpha	Label
			corr.	corr.	cov.		
C21	220	+	0.8846	0.8466	1.501468	0.9204	El protocolo resulta válido para anticiparse a los conflictos
C22	220	+	0.8062	0.7460	1.554873	0.9275	El protocolo contribuye a la resolución de conflictos
C24	220	+	0.8454	0.7911	1.490636	0.9236	El protocolo favorece a mantener vínculos saludables dentro de la familia
C25	220	+	0.8414	0.7861	1.493918	0.9239	El protocolo aporta a la prolongación de la empresa
C31	219	+	0.8753	0.8333	1.501968	0.9209	Los valores, tradición, cultura y principios son elementos de mucha importancia,
C32	219	+	0.8174	0.7554	1.526603	0.9264	Es trascendental estar todos los miembros de la familia de acuerdo con el tipo d
C35	219	+	0.8535	0.8013	1.493523	0.9230	Es necesario definir los Órganos de Gobernanza familiar y empresarial
C41	219	+	0.7337	0.6493	1.588899	0.9340	Es recomendable incorporar todo tipo de reglas que permitan gestionar la relación
Test scale					1.518989	0.9338	mean(unstandardized items)

. estat gof, stats (all)

Fit statistic	Value	Description
Discrepancy		
chi2_ms(20)	43.128	model vs. saturated
p > chi2	0.002	
chi2_bs(28)	84.444	baseline vs. saturated
p > chi2	0.000	
Population error		
RMSEA	0.073	Root mean squared error of approximation
90% CI, lower bound	0.043	
upper bound	0.103	
pclose	0.100	Probability RMSEA <= 0.05
Baseline comparison		
CFI	0.590	Comparative fit index
TLI	0.426	Tucker-Lewis index
Size of residuals		
SRMR	0.054	Standardized root mean squared residual
CD	0.952	Coefficient of determination



. estat gof, stats (all)

Fit statistic	Value	Description
Discrepancy		
chi2_ms (25)	37.662	model vs. saturated
p > chi2	0.050	
chi2_bs (36)	92.754	baseline vs. saturated
p > chi2	0.000	
Population error		
RMSEA	0.048	Root mean squared error of approximation
90% CI, lower bound	0.001	
upper bound	0.078	
pclose	0.507	Probability RMSEA <= 0.05
Baseline comparison		
CFI	0.777	Comparative fit index
TLI	0.679	Tucker-Lewis index
Size of residuals		
SRMR	0.057	Standardized root mean squared residual
CD	0.013	Coefficient of determination