

**EMPRESAS FAMILIARES: PROBLEMAS EXISTENTES EN LOS
CÍRCULOS FAMILIA Y SUCESIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
PERTENECIENTES A LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN IMPRESOS
EN VENEZUELA**

Lenny J. Escalona Anzola

Lic. en Contaduría Pública y Comunicación Social. Dra. por la Universidad de Zaragoza, España, Año 2009, profesora de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado- Decanato de Administración y Contaduría, Barquisimeto-Venezuela. lennyescalona@ucla.edu.ve; lennyesc@yahoo.es

RESUMEN

El trabajo se ubica en la modalidad de una investigación descriptiva con diseño de campo, cuyo propósito es analizar en las empresas familiares los problemas existentes en los círculos familia y sucesión de las organizaciones pertenecientes a los medios de comunicación impresos en Venezuela, para lo cual se indagó en los fundamentos teóricos acerca de la empresa familiar y el Modelo de los cinco círculos propuesto por Ward (1988) y Lansberg (1988), basado en el estudio de los círculos familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión, contrastándolo con la realidad existente en los medios de comunicación social abordados. La muestra estuvo conformada por empresas familiares vinculadas a los medios de comunicación social impresos, integrada por siete diarios cuya circulación se sitúa en las regiones central y centroccidental del país, afiliados al Bloque de Prensa Venezolano, a los cuales se les aplicó una entrevista no estructurada y un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas. Entre las conclusiones más relevantes se señalan las coincidencias en determinadas características del Modelo expuesto por Amat Salas (2004) tales como los conflictos familiares entre los padres e hijos, la inexistencia del protocolo y el consejo de familia, la poca disposición a planificar el proceso de sucesión, entre otros. Se destacan algunos aspectos positivos como la cooperación de la familia para con la empresa, la definición de los valores familiares y empresariales, la preferencia hacia escoger un sucesor y mantener la empresa en la familia. Entre las recomendaciones destacan la necesidad de crear y hacer uso del protocolo familiar y del consejo de familia, así como de los asesores externos.

Palabras clave: Empresa familiar, modelo de los cinco círculos, familia, sucesión.

Recibido:10/12/2009 - Corregido: 24/04/2010 - Aprobado: 07/07/2010

FAMILY BUSINESSES. PROBLEMS IN THE FAMILY CIRCLE AND SUCCESSION IN PRINT MEDIA ORGANIZATIONS IN VENEZUELA

Lenny J. Escalona Anzola

Lic. en Contaduría Pública y Comunicación Social. Dra. por la Universidad de Zaragoza, España, Año 2009, profesora de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado- Decanato de Administración y Contaduría, Barquisimeto-Venezuela. lennyescalona@ucla.edu.ve; lennyesc@yahoo.es

ABSTRACT

This work is located in the form of a descriptive research design field, whose purpose is to analyze family business problems in family circles and succession of the organizations belonging to the print media in Venezuela, for which was investigated in the theoretical foundations about the family business and the five circles model proposed by Ward (1988) and Lansberg (1988), based on the study of family circles, property, business, management and succession, contrasting with the existing realities social media addressed. The sample consisted of family businesses related to print media, consisting of seven newspapers whose circulation is located in the central-central regions of the country, members of the Venezuelan Press Bloc, to which we applied an unstructured interview and a questionnaire with open and closed. Among the most significant findings points out the similarities in certain features of the model described by Amat Salas (2004) such as family conflicts between parents and children, lack of protocol and the family council, the unwillingness to plan the process succession, among others. There has been some positive aspects of family cooperation to the company, the definition of family and business values, the preference for choosing a successor and keep the company in the family. Among the recommendations highlight the need to create and make use of the protocol family and the family council, as well as external consultants.

Key words: Family business, model of the five circles, family succession.

EMPRESA FAMILIAR: PROBLEMAS NO CÍRCULO FAMILIAR E SUCESSÃO EM ORGANIZAÇÕES RELACIONADAS COM A MÍDIA IMPRESSA NA VENEZUELA

Lenny J. Escalona Anzola

Lic. en Contaduría Pública y Comunicación Social. Dra. por la Universidad de Zaragoza, España, Año 2009, profesora de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado- Decanato de Administración y Contaduría, Barquisimeto-Venezuela. lennyescalona@ucla.edu.ve; lennyesc@yahoo.es

RESUMO

Esta obra está localizada sob a forma de um campo de pesquisa descritiva do projeto, cuja finalidade é analisar os problemas de empresas familiares nos círculos de família e sucessões das organizações pertencentes à mídia impressa, na Venezuela, para o qual foi investigada nos fundamentos teóricos sobre os negócios da família e os cinco círculos modelo proposto por Ward (1988) e Lansberg (1988), baseado no estudo dos círculos de família, de propriedade de negócios, gestão e sucessão, contrastando com a realidade em meios de comunicação social dirigidas. A amostra foi composta de empresas familiares relacionados à mídia impressa, que consiste em sete jornais cuja circulação está localizada nas regiões centro-central do país, os membros da Prensa Venezolano, ao qual foi aplicada uma entrevista não estruturada e um questionário com abertas e fechadas. Entre os pontos mais importantes descobertas as semelhanças em certas características do modelo descrito por Amat Salas (2004), tais como conflitos familiares entre pais e filhos, a falta de protocolo e do conselho de família, a falta de vontade para planejar o processo de sucessão, entre outros. Registaram-se alguns aspectos positivos da cooperação da família com a empresa, a definição dos valores da família e de negócios, a preferência para escolher um sucessor e manter a empresa da família. Entre as recomendações destacam a necessidade de criar e fazer uso do protocolo familiar eo conselho de família, bem como consultores externos

Palavras chave: modelo de negócios familiares dos cinco círculos, sucessão familiar.

Planteamiento de la situación

Al estudiar la evolución histórica de la empresa como organización, se observa una estrecha relación existente entre ésta y la familia, en virtud de que previo a la Revolución Industrial, la producción se realizaba de manera familiar, es decir, un grupo de personas unidas por lazos de sangre, que cosechaban o producían bienes, con el objetivo de intercambiarlos por otros o venderlos en un mercado y así lograr la subsistencia del núcleo familiar; desde esos tiempos nace la empresa familiar. Dado que en las familias, a lo largo de todos los tiempos, conviven principios, valores y normas, así como un conjunto de necesidades económicas que cubrir para el bien del grupo, con la cooperación, la iniciativa, el esfuerzo en común y el deseo de progreso, entre otros, es que surgen las empresas familiares.

Se considera una empresa familiar, a aquella organización que presenta características muy similares a cualquier otra, pero, la diferencia es la estrecha vinculación e influencia que tiene sobre ella una familia o grupo de familias, que influyen directamente en todos sus procesos. En tal sentido, citando a Davis “la empresa familiar es una organización en la que la política y la dirección están sujetas a una influencia significativa de una o más unidades familiares a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de familiares en la gestión”. (Corona, 2005; p.23). Así mismo, una empresa familiar es “una compañía en la cual dos o más miembros de una familia comparten o, en un futuro inmediato, compartirán la propiedad y la administración” (Bork, et. al 1997; p.11).

En cuanto a los medios de comunicación, “una empresa se considera familiar si el apellido del director general o el editor era el mismo que el de los propietarios” (Poza, 2005; p.5).

Estas empresas representan un importante sector de la economía mundial, Sánchez et. al (2005) señalan que en España se manejan como indicadores que el 65% de las empresas son familiares, generan entre el 60 y 65% del Producto Interno Bruto, el 80% de empleo privado y el 60% de las exportaciones españolas hacia otras economías.

La relevancia y justificación de la investigación en las empresas familiares radica en que en la actualidad estas organizaciones tiene una gran significación económica, tanto por la cantidad de organizaciones que funcionan bajo esta figura, así como por los recursos que ésta genera, no sólo para el grupo familiar sino para el país donde vive y se desarrolla, sin dejar su

aporte en lo que respecta a la generación de empleo. Sin embargo, como a cualquiera organización, la afectan una serie de situaciones o problemas que ponen en riesgo su supervivencia en el tiempo. Es así como surgen algunas propuestas o metodologías que se encargan de estudiar sus problemas y proponer soluciones.

Se destaca que para el análisis de los problemas de la empresa familiar se desarrolló el modelo de los cinco círculos, el cual parte del modelo de los tres círculos propuesto por Davis y Tagiuri (1982), ampliado por Ward (1988) y Lansberg (1988). Para efectos de este estudio, se consideran los aspectos planteados por el autor Amat Salas (2004) sobre el modelo de los cinco círculos. Este consiste en analizar los problemas de la empresa familiar en cinco áreas: familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión.

En este artículo se presenta el análisis de los problemas que afectan a los círculos familia y sucesión, estudiando específicamente, el sector de los medios de comunicación impresos que funcionan en la región central y centroccidental del país. Para ello, se caracterizan los conflictos familiares que influyen en la organización a través del círculo familia y sucesión para luego determinar las estrategias que adoptan para procurar la permanencia en el tiempo de la empresa.

Metodología

El estudio estuvo orientado dentro de la modalidad de una investigación descriptiva. Por otra parte, el trabajo se realizó mediante un diseño de campo, el cual se enmarcó en la búsqueda de los datos y de la información, directamente en las empresas familiares objeto de estudio.

La población estuvo conformada por todos los medios impresos afiliados al Bloque de Prensa Venezolano –BPV-, los cuales incluyeron diarios y revistas editados en todo el país, representado por un total de 37 publicaciones. Seguidamente fueron descartadas las revistas por no ser objeto del estudio, concretándose la población en 33 periódicos. Seguidamente se limitó el estudio a los diarios ubicados en la región central y centroccidental del país, específicamente, en la capital de los estados Lara, Yaracuy, Carabobo, Aragua, y Falcón, así como en la ciudad de Araure del estado Portuguesa, en virtud de que en la capital de este último territorio, así como en el estado Cojedes, no existen diarios de propiedad familiar. Por lo anteriormente expuesto, la muestra alcanzó un total de siete organizaciones, en tal sentido,

la muestra seleccionada fue de tipo no probabilística e intencional, motivado a que no todos los medios impresos cumplieran con la característica de ser de empresa familiar, la cual se describe en el cuadro uno.

Cuadro 1. Número de diarios que conforman la muestra

Número de Diarios	Ubicación
01	Maracay - Estado Aragua
01	Valencia - Estado Carabobo
01	San Felipe - Estado Yaracuy
02	Barquisimeto - Estado Lara
01	Coro - Estado Falcón
01	Araure - Estado Portuguesa

Fuente: Elaboración propia, 2009. Basada en el BPV.

Para iniciar el proceso de recolección de los datos, se aplicó una entrevista no estructurada a los directivos y al personal administrativo del Bloque de Prensa Venezolano. Una vez definida la muestra, se confeccionó un cuestionario para ser aplicado a las empresas familiares, contenido de nueve preguntas cerradas para la variable familia y cinco ítems de naturaleza cerradas y abiertas para la variable sucesión con el fin de conocer los problemas que enfrentan estas empresas familiares y las estrategias adoptadas. Para obtener la validez del instrumento, se recurrió al juicio de experto, por lo cual, se sometió a consulta y a su estudio detallado, tanto del contenido como de la redacción, claridad y pertinencia de cada ítem, relacionándolo con los objetivos general, específicos y las variables del estudio.

Para el análisis de los datos se aplicó estadística descriptiva calculando la distribución de las frecuencias absolutas para cada categoría e ítem, así como las frecuencias relativas (%) o media, para algunas respuestas, según la característica a analizar, presentando los resultados en tablas y gráficos, lo cual permitió una mejor visualización de los resultados.

Fundamentación Teórica

Para abordar la naturaleza y las características de las empresas familiares se inició con los aspectos teóricos vinculados con la organización y la administración, para centrarse, posteriormente, en el tipo de empresa objeto de estudio, en tal sentido, se consultó diversos autores como Chiavenato (1999), Thielen y Thielen (2000), Ibarra (2000), Biosca (2003), Munch (2005), entre otros.

A continuación se presenta en el cuadro número dos un resumen teórico sobre algunos modelos desarrollados para el estudio de las empresas familiares.

Cuadro 2. Modelos para el estudio de las empresas familiares

MODELO	ASPECTO EN EL QUE SE BASA
Modelo de los dos círculos	Unión de los subsistemas Familia-Empresa
Modelo de los tres círculos	Interconexión de los subsistemas Empresa- Familia y Propiedad
Modelo de Swinth y Vinton (1993)	Ausencia del subsistema familiar con interrelación de los subsistemas Propiedad y Dirección
Modelo de empresa intergeneracional	Interrelación del subsistema empresa con los subsistemas Generación Mayor y Generación Menor

Fuente: Elaboración propia, 2009. Basada en Belausteguigoitia (2004).

En el cuadro anterior se destaca el punto de partida del Modelo de los cinco círculos, cuyos autores Ward y Lansberg, proponen ampliar el Modelo de los tres círculos desarrollado por Tagiuri y Davis en el año 1982. Del círculo empresa subdividen la gestión y el negocio, e incluyen una quinta área de estudio representado en la sucesión. Por lo anteriormente expuesto, el modelo de los cinco círculos queda conformado por cinco áreas de estudio en las empresas familiares, como lo son: la familia, la propiedad, el negocio, la gestión y la sucesión. A continuación se desarrollan los círculos familia y sucesión conforme a los aspectos teóricos planteados por el autor Amat Salas (op.cit.).

Círculo familiar y su problemática

Se toman en cuenta una serie de factores y estrategias como los valores, actitudes, relaciones, pautas, armonía, compromiso con la familia y la empresa, superposición de los temas familiares a los empresariales, o viceversa, predominio de los valores e intereses, estilos de solución de conflictos, estructura de gobierno, y el compromiso de la familia hacia la continuidad de la empresa.

Entre los problemas referentes a la familia, destacan los conflictos familiares entre los que participan en la gestión de la empresa y de los que sólo participan del capital. La existencia de una reducida interacción y cooperación que incluye la nula comunicación fluida, espontánea y constante; la falta de aprendizaje de las crisis y conflictos familiares y empresariales, los cuales se producen por la ausencia de instrumentos y órganos como el protocolo o normativa familiar y el consejo de familia. Igualmente se puede mencionar el predominio de los valores familiares sobre los empresariales.

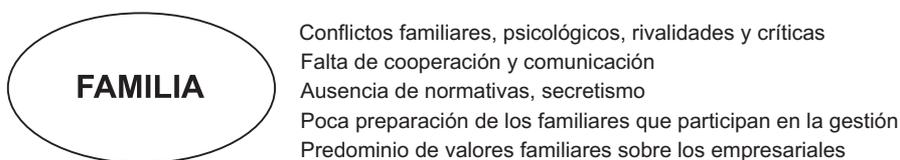
Otros aspectos que originan conflictos son la resistencia a la crítica interna y externa, el secretismo informativo y financiero, la democracia o el nepotismo imperantes en la empresa o en la familia, y el bajo desarrollo de la autoestima familiar, siendo esta última, una característica propia de la familia conflictiva. Amat (op.cit) afirma que “la existencia de conflictos, rivalidades y tensiones familiares es, efectivamente, uno de los principales problemas que afectan a la empresa familiar y que, incluso, pueden causar su desaparición” (p. 39).

Los conflictos y rivalidades familiares suelen estar presentes a lo largo de la vida empresarial, pero tienden a agudizarse con el fallecimiento del líder y con el aumento en número de los miembros de la familia, para el caso de organizaciones que se encuentran entre la segunda y la tercera generación. Estos conflictos pueden originarse entre el fundador y su cónyuge motivado por el tiempo, esfuerzo y recursos invertidos durante la existencia de la organización que puede ir en detrimento del matrimonio; entre padres e hijos por diferencias en la delegación, dirección y posible sucesión en la compañía; entre hermanos, cuñados o primos, por el poder, liderazgo, propiedad y distribución del trabajo; y entre los familiares y ejecutivos profesionales por la delegación, profesionalización y formalización en la sociedad.

Igualmente, Amat acota que “las tensiones pueden ser positivas para el desarrollo familiar y empresarial...las exitosas son aquellas que generan espontáneamente estructuras para la gestión de estas situaciones conflictivas”. (p. 42).

Finalmente, se mencionan los factores psicológicos que pueden afectar negativamente a la familia, producto del abandono de la misma por las altas exigencias empresariales, lo cual trae como consecuencia, inmadurez en los hijos, complejos de culpabilidad en los padres y/o abuelos, alto nivel de consentimiento y poca valoración al trabajo de los descendientes, ambición, desmotivación, miedo al fracaso, entre otros. A continuación se expresa un resumen sobre los conflictos que pueden presentarse en el círculo familia a través del gráfico uno.

Gráfico 1. Problemas relacionados con el círculo familia



Fuente: Elaboración propia, 2009. Basada en Amat Salas (2004).

Como estrategia para minimizar los conflictos que se presentan en las empresas familiares, diversos autores ya referenciados proponen la conformación del Consejo de Familia como foro que reúna a los miembros principales de la familia a fin de establecer las reglas que debe seguir cada miembro, a fin de mantener a la familia unida; y del Protocolo Familiar que “se define como un acuerdo marco, firmado entre familiares socios actuales o previsiblemente futuros, de una misma empresa, que regula las relaciones económicas y profesionales de la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darle continuidad de manera eficaz y con éxito a través de las siguientes generaciones” (Sánchez et. al, op. cit., p. 27).

Círculo sucesión y su problemática

La sucesión es entendida como el proceso que finaliza con la transmisión del poder de decisión y la propiedad a una siguiente generación. Estadísticas demuestran una baja probabilidad de éxito en la transmisión de la primera a la segunda generación, destacándose que en las empresas familiares de los Estados Unidos sólo tienen éxito entre un 30% y 40%, en la Comunidad Europea entre un 20% y 25%, y en España entre el 10% y 15% de las empresas; es decir, el mayor promedio de vida sólo se mantiene entre el paso

de la primera a la segunda generación, teniendo menos éxitos en las futuras sucesiones (Amat, op.cit.).

Igualmente se ha determinado que entre las causas del fracaso destacan el mal funcionamiento de algunos de los cuatro puntos o círculos anteriormente referenciados en el modelo de los cinco círculos, es decir, la familia, la propiedad, el negocio y la gestión; ya que los problemas familiares, accionarios, estratégicos u organizativos se profundizan durante el proceso de la sucesión debido a una mayor dispersión de la propiedad.

Por otra parte, la expectativa de que la sucesión permita la continuidad familiar, puede acarrear la elección de un sucesor no apropiado; igualmente, puede presentarse la resistencia del fundador ante el retiro la cual se agudiza si el líder es propietario único, es el gerente y es el fundador, lo cual trae como consecuencia, la nula planificación previa de la misma; la falta de un programa de formación e incorporación de los sucesores; la lucha por el poder entre la familia, entre otros.

Amat (op. cit.) destaca los diversos problemas que pueden presentarse en las tres etapas de la sucesión, las que el autor denomina “la etapa previa a la incorporación, la etapa de incorporación y la etapa directiva de los sucesores” (p. 76). Para la primera etapa es importante reflexionar sobre la formación que han recibido los hijos, en cuanto a valores, actitudes y compromiso hacia la empresa y la cooperación. Esta se encuentra íntimamente vinculada con la interacción padres e hijos, la cual debe ser de respeto, de conocimiento de necesidades propias para ambas partes, cultivando el diálogo, lo cual contribuirá con una correcta toma de decisiones personales y profesionales, y su futura incorporación a la empresa.

La etapa de incorporación se puede dificultar si no se han previsto funciones claras para el sucesor, por relaciones conflictivas entre padre e hijo, si no existe una actitud favorable del líder para delegar en el sucesor o por la desconfianza en sus capacidades o actitudes, por la rivalidad entre hermanos, por considerar sólo algunos.

En lo que respecta a la última etapa, los problemas que pudiesen existir serían la inseguridad del descendiente en sus decisiones, la tardanza en el retiro definitivo del líder, la no aceptación del sucesor tanto por la familia como por los accionistas, la falta de un equipo de apoyo a la gestión del cesionario, entre otros.

En cuanto a la planificación de la sucesión como estrategia para aminorar los problemas que se acarrearán en esta etapa de la vida de la empresa, Bork et.al

(op. cit.) señalan que esta “abarca desde la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros...de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo” (p. 292).

Para el proceso de la sucesión, un tema de vital importancia es la relación entre el padre y sus hijos, así como la educación y los valores impartidos por éste. En este proceso de educación se ve también involucrada la madre y la relación que preexista entre familia y empresa. Si se observa a la compañía como la rival que le roba el tiempo a la familia, entonces existirá rechazo por la empresa familiar y su continuidad.

Antes de la incorporación del sucesor, es importante considerar las experiencias iniciales de éste en la empresa, así como la preparación y la competencia profesional del mismo, lo cual evitarán frustraciones en la familia. Otro aspecto importante de cuidar es la realización de un plan de incorporación, carrera y promoción de familiares en la organización, objetivo que se logra a través de un protocolo que regule las condiciones de entrada y las políticas de este recurso humano.

Gráfico 2. Estrategias para el proceso de sucesión



- Planificar la sucesión
- Procurar y mantener una buena relación entre padres e hijos
- Educar e impartir valores a los hijos
- Experiencia previa del sucesor en la organización
- Desarrollar un plan de incorporación y de carrera del sucesor

Fuente: Elaboración propia, 2009. Basada en Amat Salas (2004).

Análisis de los resultados

Una vez aplicados los instrumentos se procedió a vaciar los datos aportados por las organizaciones en unas tablas matrices enumerándolas según el orden de entrega, posteriormente, se realizaron representaciones gráficas para cada una de las características de la variable, con el fin de obtener una visión numérica y completa de la realidad existente, logrando de esta manera conseguir los siguientes resultados que se expresan a continuación.

Círculo familia

En cuanto a los datos aportados por las empresas familiares para analizar el círculo familia y las situaciones familiares que influyen en la organización,

destacan que el 42.86% de la muestra reconocen la presencia de conflictos familiares entre los miembros de las familias que participan en la gestión empresarial y entre los que no participan; mientras que el otro 57.14% indica no presentar conflictos de esta índole, exteriorizándose casi una división por mitad entre las respuestas de las organizaciones ante la presencia o no de conflictos. Se acota que la presencia de este tipo de conflictos es una de las características que señala el Modelo, lo cual influye negativamente en este tipo de organizaciones, de allí la importancia de buscar estrategias que minimicen los mismos, en pro de las familias y del futuro de las empresas.

Del 42.86% de la muestra empresarial que reconoce presentar este tipo de conflictos familiares, puntualizan que en el 100% de los mismos ocurren de manera eventual; igualmente el 100% de los casos se presenta por resistencia a la crítica, prevaleciendo el conflicto entre padres e hijos en un 100%; siendo situaciones familiares que podrían comprometer la continuidad empresarial.

Por otra parte, la cooperación de los miembros de la familia para con la empresa está siempre presente en el 85.72% de la muestra, y en un 14.28% casi siempre, destacando a su vez que las familias que respondieron a las preguntas de este círculo se encuentran comprometidas con la organización en un 100%, lo cual demuestra ser un valor muy importante para alcanzar el éxito empresarial.

Se conoció que en el 57.16% de los casos, siempre es una fortaleza familiar lograr un aprendizaje de las crisis; sin embargo, el 28,56% indica que casi siempre se logra una enseñanza a través de la vía de las dificultades. Este reconocimiento implica la necesidad de trabajar como equipo en esta área, fin de poder reorientar las situaciones y momentos críticos, para convertirlos en instrucciones para el futuro.

En cuanto a los medios utilizados para superar los conflictos familiares, el 42.86% de la muestra indicó apoyarse en el Consejo Familiar, el 14.28% señaló utilizar otra vía; destacándose que ninguna familia, es decir el 0%, utiliza el Protocolo Familiar, surgiendo la inquietud de que si entre las causas estarían el desconocimiento de las funciones del mismo, la no existencia en las familias, o la existencia más no la utilización como medio para solventar los conflictos.

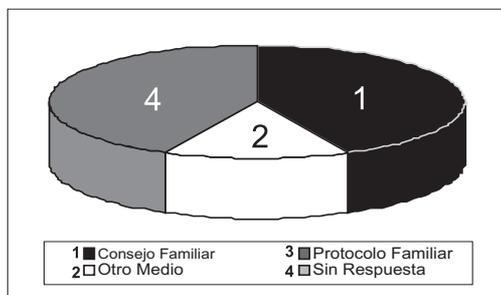
El Modelo de los cinco círculos resalta que la no utilización del Consejo y del Protocolo Familiar, como es el caso de los resultados que se obtuvieron en esta investigación, impiden el apoyo y su intervención para una rápida salida de las crisis familiares y empresariales, convirtiéndose esta situación en una gran

debilidad. Por otra parte, el 42.86% de las organizaciones no respondieron a esta pregunta, lo cual hace inferir que desconocen estos términos, y en consecuencia, no hacen uso de ellos, desechando sus beneficios.

Por último, es importante resaltar que todas las empresas que respondieron este ítem, es decir el 100%, señaló que existe una formal definición de los valores familiares y empresariales, no predominando los familiares sobre los organizacionales, considerándose como una gran fortaleza que ayudará a las empresas a permanecer en el tiempo.

A continuación se presenta en el gráfico tres y en el cuadro de igual número, un resumen sobre algunos de los aspectos abordados en el círculo familia.

Gráfico 3. Estrategias utilizadas para abordar las crisis



Fuente: Elaboración propia, 2009.

Cuadro 3. Situaciones familiares que influyen en la empresa

Situaciones según el Modelo	Evidenciados en las empresas	De forma Positiva	De forma Negativa
Conflictos familiares	Sí en un 42.86%, entre padres e hijos		X
Resistencia a la crítica	Sí en un 100%		X
Cooperación de la familia para con la empresa	Sí, siempre en un 100%	X	
Aprendizaje de las crisis	Sí, siempre en un 57.16%	X	
Apoyo en el Consejo y Protocolo familiar	Consejo: Sí en 42.86%. Protocolo: No en 0%		X
Definición de los valores familiares y empresariales	Sí, en un 100% sin predominio sobre el otro	X	

Fuente: Elaboración propia, 2009.

Círculo sucesión

Para el análisis del círculo sucesión y el conocimiento de las estrategias utilizadas por las organizaciones en el mismo, es importante indicar que tres organizaciones que intervinieron en el estudio, aún no han pasado por un proceso de sucesión, es decir, se encuentran bajo la dirección de una primera generación empresarial; igualmente, una cuarta empresa, identificada bajo el número siete, no aportó suficientes datos, motivo por el cual se reducen las opiniones, experiencias y consideraciones sobre este círculo, aumentando el porcentaje de la opción sin responder.

En cuanto a la relación familiar que existía entre el fundador y el sucesor, tres empresas indicaron la unión filial de padre e hijos, representando el 75% de los casos de sucesión organizacional, ubicándose en sociedades de dos generaciones. El otro 25% indicó la existencia de tres generaciones, es decir, el abuelo como fundador, la segunda representada en los padres, y una tercera dirigida por los hijos, siendo esta última la condición actual. Se destaca que según el Modelo, el 75% de las empresas estudiadas se encuentran en una encrucijada con relación al tema de la sucesión, en virtud de que el mayor fracaso empresarial se tiene en el momento de iniciar el traspaso del poder y la propiedad a la siguiente generación, motivado al incremento y dispersión de la propiedad.

En cuanto a la consideración de que si el líder fundador preparó a la familia y a la empresa para el proceso de la sucesión, el 42.86% indicó que sí, frente a otro 42.86% que no respondió el ítem, reconociendo un 14.28% que no ha realizado estrategia alguna para hacerle frente a este proceso. Se destaca que el porcentaje de empresas que no respondió este ítem es muy alto, estableciéndose la necesidad de iniciar un trabajo en esta área por ser una debilidad.

Con relación a los conflictos presentados durante el proceso de sucesión, el 42.86% respondió con la opción de ninguna de las anteriores, frente a un 57.14% que no reveló dato alguno, por lo cual se estima que en el paso de la primera a la segunda generación, no se presentaron dificultades, contrario a lo mencionado por el Modelo, sin embargo, el mismo presagia mayores crisis en las subsiguientes sucesiones; mientras que el otro porcentaje pertenece a las empresas que no han atravesado aún por este proceso.

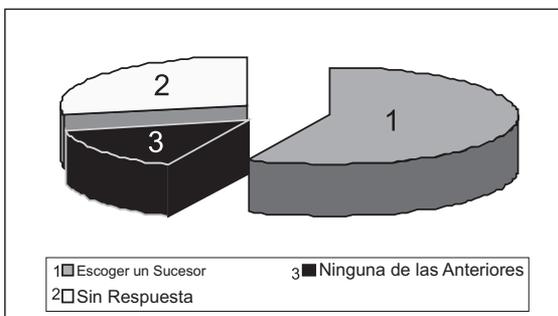
Se consultó sobre la ayuda buscada por el fundador para la transición y/o su etapa previa, determinándose que sólo un 14.28% señaló no requerir de ayuda

alguna, emprendiendo el proceso por cuenta propia; por otra parte, la mayoría compuesta por el 85.72% no respondió el ítem.

Por último, ante la presencia de dificultades para el proceso de sucesión, entre las múltiples estrategias para superar los problemas, el 57.16% indicó preferir la opción A, la cual se basa en escoger a un sucesor y conservar a la empresa en la familia, con tan sólo un 14.28% que se plegó a la alternativa de ninguna de las anteriores, señalando a un 28.56% que no respondió el ítem.

A continuación se presenta el cuadro número cuatro donde se resumen los problemas de la sucesión y algunas estrategias, representándolos a través de la gráfica número cuatro.

Gráfico 4. Estrategias ante los problemas de sucesión



Fuente: Elaboración propia, 2009.

Cuadro 4. Proceso de sucesión

Estrategias según el Modelo	Evidenciados en las empresas	De forma Positiva	De forma Negativa
Relación entre los sucesores	Padre/ hijos en un 75%	--	--
Preparación para el proceso	Sí, en un 42.86% Sin respuesta 42.86%		X
Conflictos	Ninguno de las opciones 42.86% Sin respuesta 57.14%	X	
Utilización de alguna ayuda	No, en un 14.28% Sin respuesta 85.72%		X
Opciones para solventar los problemas de sucesión	Escoger un sucesor y conservar la empresa en la familia en un 57.16%	X	

Fuente: Elaboración propia, 2009

Conclusiones y recomendaciones

Tomando en consideración los objetivos del estudio y el análisis de los resultados de la investigación, se concluye que se detectó en el círculo familia, situaciones familiares que afectan a la empresa como la existencia eventual de conflictos entre los miembros que participan en la gestión de la empresa y los que no participan, señalándose como principal problema la resistencia a la crítica entre padres e hijos. Por otra parte, medianamente se logra un aprendizaje de las crisis y menos de la mitad de las familias se apoyan en el Consejo Familiar, mientras que ninguna utiliza el Protocolo Familiar. Como estrategias se determinó que existe una total cooperación de los miembros de la familia hacia la empresa y una definición formal de los valores familiares y empresariales sin imponerse unos sobre los otros.

En cuanto a los problemas detectados en el círculo sucesión que van acordes según lo planteado por el Modelo se mencionan la escasa preparación previa para iniciar el proceso, la falta de planificación y la no utilización de ayuda. Destaca como estrategias positivas la inexistencia de conflictos y la opción de escoger un sucesor para mantener la empresa en la familia lo cual permite asegurar la continuidad.

Ante las conclusiones desarrolladas se recomienda lo siguiente:

- a) Profundizar el conocimiento teórico y práctico referente al Consejo y el Protocolo Familiar, a fin de orientar a las empresas familiares sobre la ventaja y conveniencia de sus usos, pudiendo monitorear e implantarlos a través de la investigación acción.
- b) Establecer estrategias que afiancen los lazos familiares sobre los intereses patrimoniales, a fin de disminuir los conflictos que pudiesen poner en peligro la sobrevivencia de las empresas.
- c) Constituir un plan de retiro para el fundador para disminuir el alto nivel de dependencia empresarial, permitiendo la incorporación en la toma de decisiones de los sucesores y de los miembros de la familia que participan en la gestión.
- d) Considerar la necesidad de buscar ayudas profesionales de diversas índoles para la planificación, inicio y desarrollo del proceso de sucesión, concientizando que es necesario romper los temores y tabúes que impiden hablar de ese proceso, siendo el mismo inevitable en un futuro próximo.

Referencias Bibliográficas

Amat Salas, Joan María. 2004. La Continuidad de la Empresa Familiar. 2a ed. Gestión 2000. Barcelona.

Belausteguigoitia y Rius. I (2004). Empresas Familiares. Su dinamica, equilibrio y consolidación. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. México.

Biosca, Doménech. 2003. Empresa y Familia: Problemas y Soluciones. Ediciones Gestión 2000 S.A. España.

Bork, David, Dennis Jaffe, Sam Lane, Leslie Dashew y Quentin Heisler. 1997. Como trabajar con la empresa familiar. Guía para el asesor profesional. Ediciones Granica. Barcelona.

Chiavenato, Idalberto. 1999. Introducción a la Teoría General de la Administración. 5ª ed. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Santafé de Bogotá.

Corona, Juan. 2005. Manual de la Empresa Familiar. Ediciones Deusto. España.

Ibarra Ramos, Ramón. 2000. Empresa-Familia. Una relación constructiva. Editorial Trillas. México.

Munch, Lourdes. 2005. Administración y estilos de gestión. La clave de la competitividad. Editorial Triullas. México.

Poza, Ernesto J. 2005. Empresas Familiares. International Thomson Editores. México.

Sanchez, A.J.; Bellver, A. y Sanchez, A.M. 2005. La Empresa Familiar: Manual para empresarios. Ediciones Deusto. España.

Thielen, Jesús y Lida De Thielen. 2000. Introducción a la Teoría Administrativa. 3ª ed. Alfa Impresores. Valencia Venezuela.

Ward. J. (1988) The special role of strategic planning for family business. Family Business Review. Vol.1 No.2. pp.105-117.