Investigaciones
Datos de interes de las investigaciones realizadas por el INAREF (1994-2009)

Estas observaciones son principalmente descriptivas y cualitativas. Requieren ser continuadas con investigaciones
explicativas, más rigurosas y cuantitativas, , incluyendo las posibles causas de los datos informados y la extrapolación
de los hallazgos a otras poblaciones. Pero por el momento, ofrecen un punto de partida.
Por otra parte, siendo la población estudiada significativamente numerosa, la reiteración de las observaciones compensa
en parte a la carencia de estudios más sistemáticos, que esperamos realizar en un futuro próximo.
Reiteramos que nuestra definición, bastante amplia, de las empresas familiares, abarca a aquellas en las cuales “dos o
más familiares o la pareja trabajan y son copropietarios”.
El empresario, el profesional, el docente o el investigador interesado en el tema puede encontrar puntos de referencia
de utilidad para sus objetivos. Agradeceremos sus comentarios y aportes.
A continuación:
Datos tomados de cursos, entrevistas y asesoría sobre un universo de aproximadamente 1000 firmas de familia,
pequeñas y medianas, a lo largo de más de 38 años, argentinas y extranjeras. Inicialmente, del Instituto Privado de
Psicología Médica, a partir de 1970. Proseguidos desde 1994 por el Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares.
Los problemas más frecuentes, en nuestra opinión, en las firmas de familia son los Psicosociales, y en general los que
presentan mayores resistencias para su resolución. Los atribuimos a la misma índole de estas organizaciones,
fundamentadas en dos sistemas sociales, familia y empresa, con valores frecuentemente conflictivos.

Y también a la natural evolución y declinación propia del ciclo de vida en la familia, que impacta sobre las generaciones
fundadoras.
Es relativamente reciente el estudio sistemático del tema, para lo cual reconocemos como pionero al Dr. Léon Danco,
que comenzó sus publicaciones en la década el 70 en los E.E.U.U. Su enfoque es pragmático, ilustrativo, comprensible
para el lego y profundamente humano, con su ingrediente de compasión y humor. El INAREF tuvo el privilegio de publicar
algunos de sus trabajos, traducidos al español, en nuestra Revista EMPRESA FAMILIAR, los cuales reproducimos en
este sitio en versión online.

Continuamos con las mencionadas observaciones.
1. Alrededor de dos tercios de los fundadores no delegan adecuadamente el poder de decisión ni de mando, en sus hijos
o en u otros subordinados. Esto bloquea la formación de equipos eficaces, capaces de afrontar los exigentes desafíos
actuales: elevada presión tributaria, demandas de calidad y diferenciación por parte del mercado, avances tecnológicos
acelerados, globalización, competencia interna y externa, necesidad de mejoramiento de los procesos y disminución de los
costos, opciones de tercerización, falta de créditos accesibles y la actual recesión internacional.

Menos de un tercio de nuestra muestra realizaba reuniones periódicas (semanales, quincenales)de toma de decisiones
con agenda previa.
2. Carencia de un Plan de Sucesión. Preferimos llamarlo de Continuidad, porque la palabra “Sucesión” suele interpretarse
como un reemplazo total y genera por ende la comprensible resistencia del fundador. En cambio, Continuidad implica
que la gestión sigue y no necesariamente el fundador debe ser totalmente desplazado.
Ésta es un opción apropiada para algunos casos, pero en muchos otros implica más bien un cambio de rol, donde aquél
puede seguir siendo de utilidad para la organización, aunque un familiar u otra persona asuma sus funciones anteriores.

Ese Plan de Continuidad suele requerir entre 3 y 10 años para la formación del sucesor / es y la implementación del
consiguiente Plan de Retiro parcial, total o cambio de funciones.
Empresa Familiar - Portal del INAREF - Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares, Consultoría y Gestión Empresarial
http://empresaflia.org
Potenciado por Joomla!
Generado: 7 September, 2010, 13:35

Los motivos más frecuentes que hemos observado para la resistencia a decidir e implementar dicho Plan son:
2. 1. Resistencia del fundador/es a aceptar el paso del tiempo y la declinación natural consiguiente
2. 2. Diversos grados de competencia con sus hijos y otros subordinados. A fin de prevenir posibles desajustes, hemos
preparado dos series de Criterios para decidir el ingreso de hijos y otros familiares, y para asociarse, en especial entre
parejas, disponibles entre los trabajos de este sitio..
2. 3. Falta de intereses extralaborales que puedan reemplazar el "eustress"(desafíos) del negocio, el prestigio y la red
social en la cual interactúan.
Casi todos los fundadores expresan que “su empresa es su vida..” . ¿Entonces , desligarse a qué equivale?
2. 4. Temor a pérdida del status y poder. Esto puede compensarse por lo menos parcialmente si el Plan de Continuidad
contempla las necesidades de todos los involucrados (stakeholders), asignando roles apropiados al fundador aunque la
presidencia de la sociedad o la gerencia general queda en manos de otras personas. Por ejemplo, el contacto con los
clientes más importantes y antiguos, la representación del negocio en las cámaras empresariales o las oficinas
gubernamentales, su permanencia en el Consejo de Familia, participación en decisiones estratégicas, etc.

Todo esto debe estipularse en el Protocolo Familiar, redactando por consenso.
Pero estas personas poseen las opciones de aplicar sus talentos y experiencia en otros campos, como alguna
Organización No Gubernamental, un cargo público, el rol de asesor o de integrante del Consejo Consultivo (Board) de
otras firmas familiares, el desarrollo de un hobby en profundidad, actividades de beneficencia, seguir algún curso y
hasta, como lo decidió un dueño de 74 años que se había retirado de su negocio, fundar otra nueva empresa.

2. 5. Desconfianza en que los sucesores mantengan el nivel económico del fundador y su cónyuge luego del retiro y
molestia por posible dependencia de los mismos. Debemos reconocer que estas preocupaciones pueden tener su
fundamento lógico y por eso este tema deber ser resuelto en detalle, con asesoramiento interdisciplinario (abogados,
contadores, psicólogos, etc.)cuando sea necesario.
Estos reparos deben ser analizados en cada caso individual, por los asesores, trabajando en equipo. Aun así, en
muchos casos se presenta una negativa rotunda del dueño. Aproximadamente el 30% de los empresarios entrevistados
refiere un Plan de Sucesión verbal, en general bastante indefinido y sin plazos ciertos. Hemos encontrado hasta ahora sólo
uno por consenso, por escrito y totalmente cumplido en Argentina. En cambio, nos informaron en el congreso de 1995
de la Family Firm Institute en los E.E. U.E. que en ese país cerca de un 30% de estas firmas lo establece, con la ayuda
de asesores expertos.

2. 6. Aproximadamente, el 60% de los fundadores que tiene hijos varones primogénitos, tiende a delegar el poder en
los mismos cuando está dispuesto a dicha transferencia. Además, el solo hecho ser primogénito no garantiza poseer
los atributos para reemplazar al padre.
Aunque en otros casos, por rivalidades con el mayor, termina el menor “llevando la antorcha”, Esto varía según los
orígenes étnicos. Es de rigor entre los japoneses o chinos, muy frecuente en familias de origen árabe, armenio o judío.
Pero muchos padres eligen a hijas porque como padres, podrían competir con los varones. Estas decisiones pueden
generar competencia entre los hijos , cuando los varones, por su género, se consideren más acreedores a la
delegación. Tambíén influye el tipo de producto. Tradicionalmente la industria metalúrgica, de la construcción o del
transporte tendía a delegar en hijos varones, que había estudiado carreras afines, pero hasta ´wsto tiende actualmente a
revertirse, al ingresas en las mismas las hijas.
Empresa Familiar - Portal del INAREF - Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares, Consultoría y Gestión Empresarial
http://empresaflia.org
Potenciado por Joomla!
Generado: 7 September, 2010, 13:35

2. 7. En cuanto a la delegación del poder a un yerno, resultó poco frecuente una relación armoniosa entre ese familiar
político y el "suegro-fundador-dueño", cuando el dueño es el suegro. Estadística acumulada hasta la fecha: 123 casos
negativos, 5 positivos.. "Sólo un gallo canta en el gallinero". Claro está que toda regla tiene su excepción. Sí nos hemos
contactado, por otra parte, con tres casos en los cuales el yerno era el propietario, y su suegro trabajó satisfactoria-
mente bajo las órdenes de aquél. En cambio, observamos numerosos casos donde las nueras cooperaban sin problemas
 con sus suegros. Es importante discriminar si el yerno ingresó en el negocio antes de casarse con la hija del dueño aquí
el pronóstico suele ser más favorable que cuando la conoce ya trabajando allí. Estos datos requieren un estudio científico
de las motivaciones subyacentes que explique sus posibles causas, para su prevención o remediación.

Seguramente el rol de la hija del dueño / esposa del yerno es fundamental, así como el de la esposa del dueño en este
tipo de sistemas sociales.
Una de las frases que escuchamos en varias oportunidades, por parte del yerno, fue: “Si Ud. me saca del negocio, no
verá más a sus nietos”
Continuando con los problemas más hallados en los negocios de familia:
3. Los "copreneurs" (matrimonios que emprenden conjuntamente un negocio) tienen aproximadamente un 50% de
probabilidades de éxito y armonía en su colaboración si no han recibido ningún tipo de formación o asesoría. N=
aproximadamente 100 casos. (ver “Criterios para trabajar en sociedad...incluyendo a las parejas que colaboran”)
 El resto tiende a la dependencia, competencia, saboteos ocultos, o desmotivación. Es más frecuente que el hombre
predomine sobre la mujer en nuestra casuística, pero se da el caso inverso también, en formas manifiestas o
encubiertas. Una posible explicación es dada por las tres etapas principales de desarrollo de la autonomía: Infancia (0-12
años, dependencia); Adolescencia (13-18/20 años, independencia); Adultez, más de 18/20 años, interdependencia).
Como relativamente pocos individuos emergen de su familia de origen con capacidad de interdependencia , dado que
sus padres no tuvieron tampoco capacitación específica para educarlos hasta esta etapa, en su trabajo conjunto como
parejas tenderán a operar con el grado de maduración al que hayan arribado. Aunque para nuestros ancestros,
cazadores, recolectores o agricultores, cooperar con la pareja era natural y una cuestión de supervivencia.

Ejemplos:
Esposo dependiente con esposa dependiente: los dirige alguno de sus padres o un socio con ascendiente. Esposo
dependiente con esposa independiente: él depende de ella, pero su mujer probablemente lo desvalorice. Esposo
dependiente con mujer interdependiente: ella tenderá a ayudarlo a "crecer". Los dos independientes: las decisiones son
tomadas en forma inconsulta; existen frecuentes luchas por el poder. Los dos interdependientes: ¡en general, el éxito
está asegurado!

Habitualmente los copreneurs se dividen bastante los roles. Lo que más hemos notado es que los esposos deciden el
qué hacer, y las esposas aportan el cómo hacerlo.Ellos producen, salen y venden, ellas administran. ¿Tal vez un resabio
de la época de las cavernas, donde el macho cazaba y la hembra cocinaba?
Hay que distinguir también el momento del ciclo de vida en que se halla la pareja: si al tratarse de adultos jóvenes,
cuando nacen y se educan hijos pequeños, o cuando se presenta el "nido vacío". En esta etapa el trabajo compartido
puede unirlos, más aun porque la esposa se ve obligada a "jubilarse" como mamá. El descenso en su rol maternal en
mujeres de 50 a 60 años, se compensa con el incremento de su rol laboral. Si su Argumento de Vida es tradicional,
esperará tener nietos para repetir su rol maternal, muchas veces compitiendo con las hijas.

Es que los abuelos no son los responsables de educar, sino de cuidar, acompañar, divertirse con los nietos y
empaparlos con las tradiciones familiares.
Empresa Familiar - Portal del INAREF - Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares, Consultoría y Gestión Empresarial
http://empresaflia.org
Potenciado por Joomla!
Generado: 7 September, 2010, 13:35

En otras ocasiones, ella emprende una carrera universitaria, continuando o no su trabajo conyugal. Otra alternativa es
cuando la esposa permanece en su hogar y él no se comunica sobre su actividad, siendo el riesgo de que el marido se
involucre con otra mujer que lo “acompaña” o “ comprende” es mucho mayor.
Cuando él trabaja 8 o más horas diarias en contacto con colegas femeninas o empleadas, mujeres de negocios y
profesionales, y la esposa queda fuera de este ámbito tan fundamental en la vida, existe el riesgo del distanciamento.
Cada vez se escucha menos eso de que “Los problemas los dejo en la puerta de casa”. Justamente, uno de los
indicadores de éxito en las parejas luego de los 10 años de convivencia es el apoyo recíproco para las actividades
laborales de cada uno, ya sean copreneurs o que trabajen en distintos lugares y profesiones.

 La crisis argentina iniciada con el desempleo y la recesión en los 90 y que explotó en diciembre de 2001 generó nuevas
situaciones conyugales. Como cuando la que aporta al hogar es la mujer y él enroca con los roles tradicionales de ella;
¿dónde puede quedar el “machismo” aquí?
4. La inexistencia de organigramas, descripciones de funciones con el correspondiente manual y un Plan de Negocios
son la regla, abarcando al 90% de las Pymes. Esto dificulta saber quién hace qué y por ende, cómo se evalúa lo que
rinde y cómo se le retribuye, cuando no se han fijado criterios racionales para sueldos, retiros y otros pagos. En nuestra
opinión, los familiares deben percibir retribuciones similares a las que obtendrían en el mercado vigente en su entorno. Si
los padres desean hacerles obsequios, o adelantos de herencia, están en todo su derecho, pero no deberían hacerlos
pasar como sueldos realmente merecidos. Esto confunde a los hijos y desmotiva a los gerentes y otros empleados no
familiares. Para los hijos, es como colocándoles unas “esposas de oro” en las muñecas, que les dificultarían retirarse de
la firma sin en algún momento lo desearan.

La tendencia actual es a motivar a los hijos para una carrera de grado o posgrado afín a sus futuras tareas, a que se
empleen algunos años en otra organización, y luego, ya seguros de su capacidad, decidir si quieren entrar en el negocio
familiar. ¿ A qué edad comienza la educación de los hijos para trabajar con los padres? Nos han preguntado esto.
Respuesta: alrededor de los 4-5 años, cuando les pedimos que ayuden a retirar la mesa, que atiendan el teléfono,
ordenen sus juguetes, colaboren en el lavado del automóvil...y al pagarles por estas pequeñas tareas unos pesos que
refuerzan su motivación y dignidad. Pero jamás hay que darles dinero por sus funciones fisiológicas, como la ingesta o la
excreta! Es también importante que se les permita escuchar conversaciones de sus padres sobre la solución de
problemas y la marcha general del negocio, acordes a los valores y la misión del mismo. Aprenderán así que las
dificultades se pueden resolver en general, podrán compartir los logros e identificarse con el liderazgo. La frase
"Cuando los grandes hablan,los chicos se callan" queda grabada.

Si bien es indicado enseñarles a no interrumpir, es más importante aun pedirles su opinión en los temas que puedan
comprender, así su parte racional es activada y respetada. No por eso existe la necesidad de implementar las
sugestiones infantiles, pero sí escucharlas y tomar en cuenta las mismas.
Es deletéreo para el futuro sucesor oír continuamente las quejas y diatribas de su papá o mamá respecto del trabajo, o
presenciar peleas entre ellos cuando comparten el mismo. Si es tan desagradable la tarea,¿ cómo puede esperarse que
el día de mañana la asuma?

Al aumentar su edad, mientras estudian y disfrutan su infancia, pueden seguir cooperando en tareas menores, como
atención del teléfono, pequeñas tareas en la computadora, mandados, dependiendo del rubro. Esto merecerá sus
respectivos premios monetarios, que además les enseñaremos a administrar a través de un presupuesto semanal.
Ejemplos de casos: David, de 8 años, hijo de un ingeniero mecánico y empresario metalúrgico, es invitado por su
papá a revisar todas las facturas del último trimestre, para detectar irregularidades. El niño es buen alumno y cumple
la tarea con eficacia. A partir de estos datos, el papá reemplaza a un empleado. Desde entonces, David continúa
contribuyendo y aprendiendo de la práctica. Al egresar del colegio industrial, decide seguir los pasos de su padre y hoy
día lo reemplaza en lo que llegó a ser una importante organización. Y la confianza en sí mismo está grabada en su Niño
interno.

A la misma edad, el papá y los tíos, obreros inmigrantes con escuela primaria incompleta, le piden a Marisa, de
aproximadamente la misma edad, que les ayude con sus papeles ya que no leen casi castellano.
Esta tarea le exige a la niña que “ se apure a crecer ”. La cumple, pero incorpora una excesiva autoexigencia,
absorbiendo casi todo el tiempo libre en su infancia. Sigue la carrera de administración de empresas- q ué otra podría
Empresa Familiar - Portal del INAREF - Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares, Consultoría y Gestión Empresarial
http://empresaflia.org
Potenciado por Joomla!
Generado: 7 September, 2010, 13:35

ser? y hoy día cumple el rol de gerente administrativo en un negocio familiar exitoso pero sin crecimiento.

Ella tropieza con las resistencias a profesionalizarse y crecer de los fundadores y solicita una asesoría. El clima en la
familia es ambivalente, por una parte, afecto y reconocimiento a los fundadores por su tesonera labor: entran a las 6 de
la mañana a pesar de tener 65 y 68 años. Por otra, resentimiento por la falta de descripción de funciones, horarios
ilimitados y negación de los fundadores a modernizar y acrecentar la firma. Varios de los hijos (primos) se quieren retirar,
pero sus padres los manipulan con culpa.

. El orden de nacimiento y el sexo influyen en los roles del Argumento de vida familiar, (un “programa” inconsciente
aprendido en la infancia y luego olvidado, pero que sigue vigente posteriormente) y por ende, en lo que el grupo espera
de cada hijo y el desempeño de éstos en la firma.
. Son de sumo interés las interacciones entre el Argumento, las Etapas de vida y el ciclo evolutivo del negocio...a la
espera de estudios serios, que ayuden a comprender, prevenir y corregir sus desvios.
5. Inexistencia de reuniones periódicas (semanales o quincenales) del equipo directivo, para la toma de decisiones, con
agenda previa.
No tenemos datos ciertos del porcentaje de negocios que sí realiza estas reuniones, pero no sobrepasa en nuestras
estadísticas al 30%
6. Los asesores naturales de los negocios de familia (contadores, administradores, abogados, psicólogos, ingenieros
,etc.) tienden a trabajar en forma monodisciplinaria, acorde a su formación académica. Esta tendencia a "cada maestro
con su librito" obstaculiza la constitución de un eficaz equipo asesor interdisciplinario. En las carreras de la Universidad
de Flores y en los Seminarios de Casos “ P.A.L.T.” del INAREF procuramos el logro de un lenguaje común entre los
especialistas, para que se comuniquen entre ellos y con sus clientes y les brinden el mejor servicio posible. Y el
contador, presente en todos los negocios por su tradicional rol en lo impositivo, puede actuar como el "médico de
familia" que invite a los diversos especialistas a cooperar en beneficio de su cliente.

. Es también grande la resistencia de las firmas de familia a compartir sus problemas personales e interpersonales... al
comienzo. Pero si encuentran un entorno comprensivo y reservado, suelen expresarlos, así como a sus emociones, y a
solicitar ayuda. Esto les provee un gran alivio y reducción del distress (stress negativo) y mayor búsqueda del eustress
(nuevos desafíos, mejoras, motivación para asumir riesgos calculados). Esto tiende a aumentar tanto la calidad de vida
como la productividad.
La combinación del Análisis Transaccional con la orientación Familiar / sistémica y la Cognitivo-conductual han arrojado
los mejores resultados en la asesoría y el coaching, que no son psicoterapias, pero pueden ambas ser combinadas.

Más recientemente hemos comenzado a aplicar algunos de los aportes de Milton H. Erickson, psicoterapeuta de
renombre mundial, especialmente conocido por su desarrollo de la hipnosis moderna y la comunicación empática, en
especial para colaborar en la superación de las resistencias al cambio y lograr la comprensión mutua entre los familiares
en la empresa. Y la sistematización de algunos de sus aportes por la Programación Neurolingüística.
Empresa Familiar - Portal del INAREF - Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares, Consultoría y Gestión Empresarial
http://empresaflia.org
Potenciado por Joomla!
Generado: 7 September, 2010, 13:35