

# PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS DE FAMILIA DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS

## UN ESTUDIO DE CAMPO

**Paula Gon\***

**SUMARIO:** En la Argentina nos encontramos con un gran número de empresas pequeñas y medianas entre las cuales muchas de ellas están dirigidas por varios miembros familiares. Esta característica de trabajar con primos, hermanos, padre, madre, etc., trae aparejados elementos positivos y negativos. La presente investigación ha tenido por objetivo establecer un marco teórico relacionado con la empresa familiar y realizando un sondeo de campo para observar la situación vigente en algunas empresas familiares, desde la perspectiva de los recursos humanos.

**ABSTRACT:** *Problems of Family Companies from the Human Resources Perspective. A Field Study*

In Argentina there is a large number of small and mid-sized companies. Many of them are under family management. Working with relatives- cousins, parents, etc. has both advantages and disadvantages. This research is aimed at setting a theoretical framework for the analysis of these organizations. It should be followed by a field study to gain an insight into the situation prevailing in some family-owned companies from a human resources perspective.

## **Introducción**

Podemos definir a una empresa familiar como una unidad de negocio con complejas relaciones en su interior, donde los valores familiares como la lealtad, protección se mezclan con los valores empresariales, rendimiento, resultados. Allí donde se superponen crean problemas que ponen en juego la supervivencia de la empresa.

En la Argentina se calcula que existen alrededor de un 75% de Empresas de Familia que generan entre un 40 y el 42% del PBI, además brindan cerca del 70% de los puestos de trabajo, con lo que son de gran importancia socioeconómica para nuestro país.

La globalización le viene exigiendo un perfeccionamiento en todos sus aspectos: calidad en los productos y servicios, rapidez en los tiempos, atención al cliente, cambios en la estructura organizacional y nuevas herramientas de gestión. Para poder alcanzar lo que le exige el mercado deben resolver en primer lugar los problemas familiares en torno a la organización.

A continuación se presenta algunos de los problemas característicos de las empresas de familia pequeñas y medianas desde la perspectiva de los recursos humanos, teniendo presente un estudio de campo.

---

\* Paula Gon es Licenciada en Relaciones Laborales por la UCEL. El presente trabajo es parte de su tesis de Licenciatura.

## Trabajo de campo

### A) Objetivos específicos:

Conocer y analizar los siguientes temas relacionados con la problemática de las empresas de familia :

1. Ventajas y desventajas de las empresas de familia
2. Planificación estratégica familiar.
3. Comunicación en las empresas de familia
4. Técnicas de administración de recursos humanos.
5. Sucesión del management en la empresa familiar.

### B) Metodología:

La metodología básica es el análisis de una pequeña muestra de siete empresas de familia pymes localizadas en la ciudad de Rosario y en la ciudad de Gálvez, provincia de Santa Fe.

El instrumento utilizado consiste en entrevistas semi-estructuradas realizadas a los dueños de las empresas seleccionadas.

Por la sobrecarga de trabajo y la falta de tiempo de algunos empresarios decidí, en algunos casos, hacer, en lugar de entrevistas, encuestas que fueron mandadas vía mail. Esta opción tiene varias desventajas como por ejemplo, no me permite tener un contacto cara a cara con la persona, se evitan ciertas preguntas y la información que se tiene es más superficial.

Otra dificultad que se me presentó, fue la imposibilidad de hacer las entrevista o encuestas a los dueños de las empresas de familia. Esta situación hubiese sido la ideal ya que hay formuladas preguntas específicas que solo ellos pueden responder. La mayoría fueron contestadas por personas que trabajan en el área de Recursos Humanos.

Los procedimientos de toma de información se realizaron en agosto del 2002.

### C) Análisis e interpretación de los resultados de las entrevistas / encuestas realizadas en las empresas de familia

Es conveniente aclarar que la muestra del presente trabajo de campo no es representativa del universo, por lo tanto los resultados e interpretaciones no deben tomarse para hacer generalizaciones o conclusiones que abarquen todas las empresas de familia pymes.

### D) Algunos datos sobre la muestra de investigación

Origen geográfico de la muestra	Número de entrevistas / encuestas
Rosario	6
Gálvez	1

<b>Actividades desarrolladas por las empresas entrevistadas</b>	<b>Cantidad de empresas</b>
Comercio (concesionario)	1
Industria (textil, metalúrgica, alimentos, calzados)	4
Servicios (seguridad, supermercado)	2

<b>Tamaño de la empresa</b>	<b>Dotación de Personal (entre familiares y no familiares)</b>	<b>Cantidad de empresas</b>
Microemprendimiento	Menos de 13 empleados	1
Pequeña	Más de 13 y menos de 65 empleados	2
Mediana	Más de 65 y menos de 400 empleados	2
Grande	Más de 400 empleados	2

Dentro del relevamiento de datos realizado, dos de las siete entrevistas/encuestas realizadas superan la cantidad de empleados para ser consideradas pymes, de acuerdo a la delimitación conceptual.

El motivo por el cual decidí dejarlas en la muestra es que las mismas aportan información valiosa para mi trabajo de investigación y además nacieron como empresas de familia pymes.

## **1 - Ventajas y desventajas de las empresas de familia**

**Entre las ventajas se mencionaron:**

- ✓ Flexibilidad en el trabajo
- ✓ Rapidez en la toma de decisiones
- ✓ Mayor confianza por parte de proveedores y clientes
- ✓ Libertad de acción
- ✓ Independencia para decidir
- ✓ Control de la empresa
- ✓ Dotación y magnitud mínima de personal
- ✓ Contacto más fluido y directo
- ✓ Los resultados son más “artesanales”

- ✓ Mayor comunicación vertical y horizontal
- ✓ La historia pesa más fuerte, ésta también puede ser considerada como una desventaja
- ✓ Flexibilidad para producir cambios

**Desventajas:**

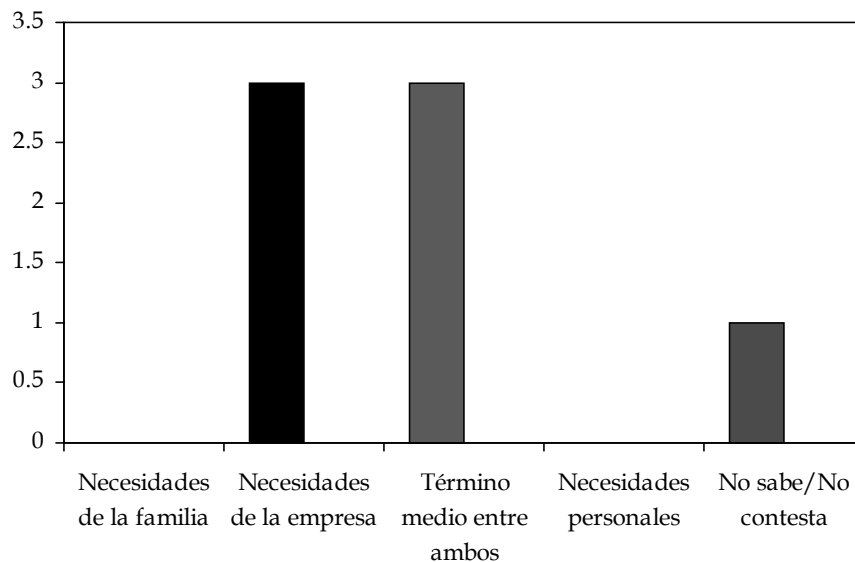
- ✓ Dificultad de comunicación entre los miembros familiares
- ✓ Paternalismo
- ✓ Estar con la familia las 24 horas del día
- ✓ Pocas oportunidades de desarrollo
- ✓ Reconocimiento poco objetivo
- ✓ Muchas reglas y cuestiones políticas
- ✓ Enfrentar conflictos familiares y no familiares de manera desprolija y a veces simultánea
- ✓ Exceso de confianza por parte del personal

**2 - Planificación estratégica familiar**

En las entrevistas / encuestas realizadas se analizaron tres puntos de la planificación estratégica familiar a saber: filosofía, protocolo familiar y consejo de familia.

La *filosofía* de la empresa hace referencia a la orientación que adopta una empresa al tomar una decisión. En toda familia habrá, básicamente, cuatro elecciones para orientar su filosofía. La primera, dar prioridad a los intereses de la empresa sobre los de la familia. La segunda, inversa a la anterior, los intereses de la familia prevalecen sobre los de la empresa. La tercera, da prioridad a las necesidades personales y la cuarta es un término medio entre las necesidades de la empresa y las de la familia. De seguir la cuarta alternativa, no solo prevalecerá la integridad de la empresa sino que también se podrán atender las necesidades e intereses de los familiares.

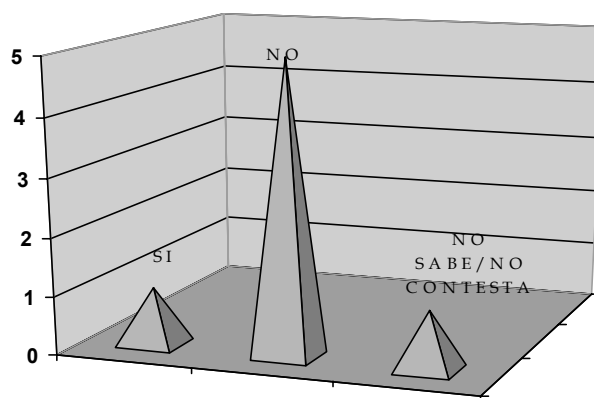
<b>Filosofía de la empresa</b>	<b>Cantidad</b>
Necesidad de la empresa	3
Necesidades de la familia	0
Necesidades personales	0
Término medio entre ambos	3
No sabe /no contesta	1



Por *Protocolo Familiar* se entiende: el establecimiento de reglas internas para evitar conflictos entre la familia y la empresa.

Ejemplo: la educación de los hijos para ingresar a la empresa, formas de compensación que recibirán los mismos, limitar la cantidad de familiares, la posición de la familia ante parientes en dificultades económicas, de salud, etc.

Si observamos el gráfico se aprecia, que ninguna de las empresas de la muestra entrevistadas / encuestadas tiene elaborado un protocolo de familia, excepto una que busco ayuda externa, de un consultor de empresas, Miguel Ángel Gallo, de España, catedrático del IESE y premiado por el Instituto de la Empresa Familiar Americano, podemos destacar que esta es una empresa de tamaño grande.



El *Consejo de familia* es el ámbito de discusión familiar.

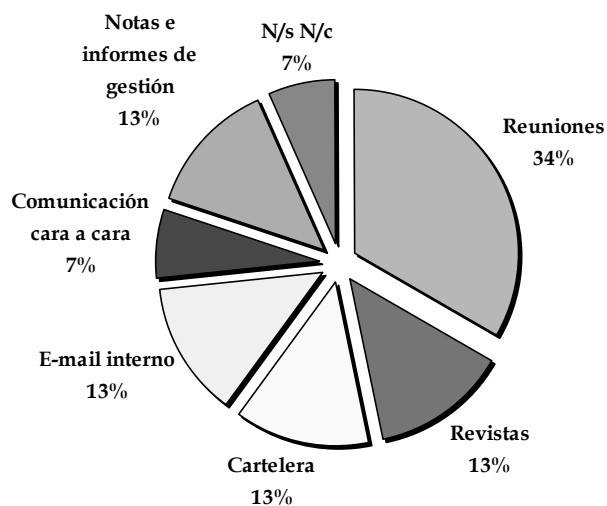
Consejo de familia	Cantidad	Frecuencia de las reuniones	Cantidad
Si	5	Cada 15 días, Según necesidad Trimestralmente	1 3 1
No	1		
No sabe / no contesta	1		

Si observamos la tabla con los resultados, pareciera que la mayoría de las empresas de familia de la muestra tiene un consejo de familia establecido. De las siete empresas de la muestra, 5 respondieron que tienen un consejo de familia. Pero la realidad es que solo 2 empresas tienen una frecuencia establecida para las reuniones y de esas dos conviene aclarar que una es de tamaño grande.

Podemos concluir que la mayoría de las empresas entrevistadas /encuestadas no tiene una planificación estratégica familiar, la ausencia hace que la empresa pierda eficiencia y competitividad ante empresas que no tienen que tratar estos inconvenientes.

### 3 - Comunicación en las empresa de familia

#### Formas de comunicación más utilizadas en las empresas de familia



## Dificultades de comunicación en las Empresas de Familia

- ✓ Duplicación de información.
- ✓ Malos hábitos de escucha.
- ✓ Demoras.
- ✓ No hay buenos canales de comunicación establecidos.
- ✓ Falta de información.
- ✓ Falta de claridad en la comunicación.
- ✓ Falta de comprensión de las tareas.
- ✓ No hay dificultades.
- ✓ No sabe / no contesta.

## 4 - Técnicas de administración de recursos humanos

### Remuneración

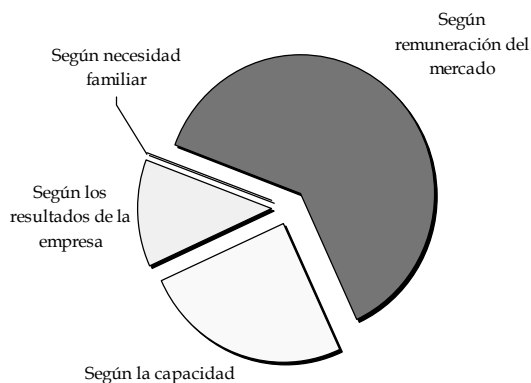
Podemos observar en el gráfico que la mayoría de las empresas de familia entrevistadas o encuestadas responde que la remuneración se hace sobre la base del mercado.

En cuanto a la pregunta si los criterios de remuneración son iguales tanto para los miembros familiares como para los no familiares, la mayor parte de la muestra contestó que no.

Según estos resultados podemos decir que a los empleados se los remunera en base al mercado y a los familiares se los remunera con criterio distinto, podríamos decir sobre la base de sus propias necesidades.

Lo ideal sería que todos fueran remunerados por igual, tanto empleados como miembros familiares manteniendo un equilibrio interno entre los distintos cargos de la organización y un equilibrio externo mediante investigaciones salariales.

Si se quiere compensar a los miembros de la familia más que a los empleados se debería buscar otra alternativa como por ejemplo una política de dividendos.



## Selección

Según la muestra analizada, a los familiares que ingresan a la empresa no se les exigen las mismas condiciones del proceso de selección que a los no familiares.

Por lo tanto en las empresas de familia hay puestos que no están bien ocupados, lo que provoca:

- ✓ Demora de la persona para integrarse y adaptarse a sus funciones.
- ✓ Disminuye el rendimiento y la productividad por no tener un potencial humano altamente calificado para cada puesto.
- ✓ Aumentan los costos de capacitación debido a que la persona tiene que aprender a realizar las tareas del cargo.
- ✓ Insatisfacción en el equipo de trabajo ya que habrá determinadas tareas que tienen que ser cubiertas por otro.
- ✓ Sesgos en las relaciones humanas.

En la selección de personal, por un lado, los valores familiares nos dicen que todos los miembros de familia deberían tener un lugar reservado en la empresa.

Por otro lado, según los valores empresariales, cada puesto debe estar ocupado por aquellas personas que cumplan con el perfil y con los requisitos que el cargo exige.

La solución a dicho problema se hallaría en que, por un lado, todos los miembros de la familia deben participar en el proceso de selección al igual que el resto de los postulantes. Y, por otro lado, se debe brindar todo el apoyo y las oportunidades para que el miembro de familia se prepare y capacite para dicho puesto en cuestión. Es importante remarcar que los gastos deben provenir de los fondos de la familia y no de la empresa.

## Evaluación del desempeño

En cuanto a la pregunta cómo se evalúa el desempeño de los empleados, tanto de los miembros de la familia como de los empleados no familiares, hubo una diversidad de respuestas:

No se llevan a cabo evaluaciones de desempeño	2
Por medio del establecimiento de objetivos y competencias	1
Día a día por el supervisor	1
De acuerdo a la productividad y al tipo de trabajo	1
No sabe / No contesta	1
Se evalúa a todo el personal sin excepciones	1

Llevar a cabo evaluaciones del desempeño en un organización es importante ya que permite el perfeccionamiento de las tareas que realiza el empleado, esto influye en el aumento de la productividad de la empresa y en una mayor adecuación y eficiencia de la persona en el cargo. Además



mejora las relaciones entre supervisor y subordinado provocando una mayor satisfacción laboral.

Lo apropiado es que todos sean evaluados sin importar rótulos y posiciones.

Hoy se habla de una nueva técnica de evaluación que se denomina "Autoevaluación". Podría ser muy apropiada para esta situación. La misma consiste en que cada miembro se autoevalúa en base a objetivos prefijados y luego los resultados serán compartidos con sus pares. Se podría armar un cuestionario anónimo para poder darle mayor objetividad.

Para concluir podemos decir que la inequidad en la remuneración, selección y evaluación de desempeño son causales de conflictos en las empresas de familia.

El inconveniente se presenta entre los miembros familiares y los empleados de la empresa, ya que estos pueden sentir que prevalece el nepotismo y sus esfuerzos y dedicación de su tiempo para la empresa no se valoran. Como también puede existir un sentimiento de carencia de oportunidades para el crecimiento personal, que tienen que hacer el doble de trabajo por encontrarse con personas que tienen el puesto más por favor que por competencia profesional y además de todo esto reciben un sueldo superior.

Todos estos problemas marcan una desmotivación para el personal no familiar.

## **5 - Sucesión del management en la empresa familiar**

La sucesión es un problema fundamental a resolver en las empresas de familia para lograr la supervivencia de la misma de generación en generación, pero parecería existir un gran vacío en cuanto a este tema.

La mayoría de las empresas deja sin responder la última parte del cuestionario que hace referencia a la sucesión.

Solo una empresa de la muestra analizada tiene un plan para el traspaso de la administración a la generación siguiente. Es conveniente aclarar que esta empresa es de tamaño grande. El resto de las empresas demuestra resistencia al planear la sucesión.

Existen una serie de factores que explicarían el porque de la resistencia a planificar la sucesión.

- ✓ Para el fundador, pensar en retirarse de la empresa porque ya no tiene las fuerzas y habilidades necesarias para llevarla adelante, es una situación muy difícil para este estilo de personas activas y luchadoras.
- ✓ Los propietarios concentran todas sus energía en el día a día, considerando la planificación del futuro como algo que se irá dando solo en el tiempo.
- ✓ Si un hijo propone la planificación de la sucesión, parecería que est  más interesado en la herencia que en la longevidad de su padre.
- ✓ Es una situación complicada decidir quién de los hermanos ocupar  el lugar del padre en la empresa.
- ✓ Pensar el futuro sin la presencia del padre puede resultar tan angustiante que impide discutir acerca del proceso de sucesión.

- ✓ Para muchos empleados de trayectoria y larga experiencia en la empresa, el hecho de que el hijo /a del dueño se hagan cargo de la empresa es visto como una amenaza a su estabilidad laboral. Los nuevos dirigentes vendrán con toda la expectativa de hacer modificaciones en la empresa.
- ✓ Los clientes importantes de la empresa también se opondrán ya que desconfían del novato.
- ✓ Empleados de edad avanzada también tratarán de interponer obstáculos a la sucesión, ya que ellos deberían pensar también en su propia sucesión.

### Conclusión

El cuadro presenta un resumen de los problemas de las empresas de familia investigados en el trabajo de campo y las posibles soluciones que podrían implementarse.

<b>Problemas EF</b>	<b>Sugerencia / Solución</b>
Sobrecarga de información	Calidad y oportunidad de la información.
Malos hábitos de escucha	Deje de hablar, mantenga la calma, elimine distracciones, demuestre estar interesado, empatee, evite críticas y discusiones
Falta de información	Implemente y dé a conocer nuevas prácticas de comunicación: reuniones, cartelera, revista institucional, etc.
No existe un ámbito de discusión familiar	Consejo de familia
No existen reglas para regular la relación de la familia en la empresa.	Protocolo familiar
Reconocimiento poco objetivo.	Autoevaluación
Remuneración	Remunerar a todos con el mismo criterio. Si se quiere, política de dividendo para miembros familiares.
Selección	Todos se seleccionan con un mismo criterio. Se ofrecen todas las oportunidades de prepararse para el puesto al miembro de familia
Planificación para la sucesión.	Empresa con bases sólidas Planificar con anticipación Planificación objetiva, realista y estratégica Sucesores con formación

Hoy las empresas de familia están resurgiendo con motivo de la crisis por la cual atraviesa nuestro país. Los microemprendimientos familiares se han transformado en una alternativa para la subsistencia de las personas. El adecuado desarrollo de las mismas podría ser un factor de producción y fuente de trabajo para el futuro de nuestro país.

Así las pymes familiares deben afrontar estos problemas y revalorizar sus ventajas como la flexibilidad con el tiempo, el trabajo, la confianza y mutuo entendimiento entre los miembros familiares, la identidad, etc.

## NOTA

<sup>1</sup> [www.geocities.com/empresasfamiliares](http://www.geocities.com/empresasfamiliares), 10 de julio del 2002.

## BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, I.: *Administración de los recursos humanos*. México, Mc Graw Hill, 1993.
- CLERI, C.: *Estrategias Pyme y Cooperación Interempresaria IX*. Buenos Aires, Coyuntura, 2001.
- DAVIS, K. y NEWSTRON W. J. *Comportamiento Humano en el trabajo*. México, Mc Graw-Hill Interamericana, 1999<sup>10</sup>.
- DE CANALES, F. H., DE ALVARADO, E. L. y PINEDA, E. B.: *Metodología de la investigación. Manual para el desarrollo de Salud*. Organización Panamericana de la Salud, 1994<sup>2</sup>.
- DENNIS, T. J.: *Trabajar con lo seres queridos*. Buenos Aires, El Ateneo, 1995.
- ECO, U.: *Cómo se hace una tesis*. Barcelona, Gedisa, 1977.
- Internet, [www.geocities.com/empresasfamiliares](http://www.geocities.com/empresasfamiliares), 10 de julio del 2002.
- Internet, [www.mercadotrabajo.com.uy](http://www.mercadotrabajo.com.uy), 10 de Abril del 2002.
- KESLER, A.: *Microemprendimiento un Macrodesafío*. Buenos Aires, Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, Presidencia de la Nación, 1999.
- LEA, J. W.: *La sucesión del management en la empresa familia*. Barcelona, Granica, 1993.
- LEACH, P.: *La Empresa Familiar*. Buenos Aires, Granica, 1999.
- PITHOD, A. y DODERO, S.: *La Empresa Familiar y sus ventajas competitivas*. Buenos Aires, El Ateneo, 1997.
- SOLANA, R. F.: *Administración de organizaciones en el umbral del tercer milenio*. Bs. AS., Ediciones Interoceánicas S. A., 1993.
- VALLE, F.: Ingeniero. *Conferencia Pymes*, 2000, (Documento de circulación interna).
- Para el presente trabajo se ha utilizado, con autorización de los disertantes: *Material de un Curso de Capacitación de Empresas de Familia*, realizado en la Cámara de Comercio Italiana de Rosario, a cargo de:

Paula Gon

PÉREZ PLA P.: C.P.N, Lic. en Administración de Empresas, Consultora de Sociedades, Presidenta de la Comisión de Sociedades del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Santa Fe y del Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Rosario.

MARTÍN CAMPOS, M.: Psicóloga, especializada en conflictos en empresas de Familia y Pymes, Miembro Directora de APRA (Asociación Psicoterapéutica Argentina). Directora de Patacón rrhh.

RODRÍGUEZ, L.: Lic. en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales. Docente Universitaria, Consultora de Empresas. Fecha de dictado: 21 de mayo del 2002.