

# Unidad 5: GESTIÓN EN CONTEXTOS ESPECÍFICOS

## PARTE II

Materia: Organizaciones turísticas  
Año 2025  
Prof. Natalia Brutton



# Temas:

- 1) ¿Qué se entiende por empresa familiar?
- 2) ¿Qué hace diferente a las empresas familiares?
- 3) Modelo de equilibrio entre empresa y familia
- 4) Empresa y familia como sistemas
- 5) Modelo de dos círculos
- 6) Modelo de tres círculos
- 7) Fortalezas de las empresas familiares
- 8) Debilidades de las empresas familiares
- 9) Causas del conflicto en empresas familiares
- 10) Algunas ideas para prevenir conflictos
- 11) Profesionalización de la empresa familiar



## 1) ¿Qué se entiende por empresa familiar?

Para poder definir a una organización dentro de un esquema de empresa familiar, se deben cumplir tres condiciones esenciales:

### Condiciones de la Empresa Familiar



Una o dos familias poseen más del 50% de la empresa.

Los miembros de la familia ocupan cargos de dirección o ejecutivos.

**Gestión Familiar** 

 **Transferencia Generacional**

La familia propietaria tiene la intención de transferir la empresa a la siguiente generación.



The New York Times



**Barceló**  
HOTELS & RESORTS

Empresas familiares

**SAMSUNG**



**MELIÀ**  
HOTELS  
INTERNATIONAL



## Algunos datos sobre las empresas familiares

- Representan cerca de 2/3 de todas las empresas de cualquier economía.
- Casi la mitad de las corporaciones en bolsa más grande del mundo son controladas por familias.
- En AL representan un 70% de todas las compañías., 50% de las firmas de mayores ingresos y 50% del empleo.
- En Uruguay, el 80% de las empresas son de origen familiar; éstas generan más del 50% del PIB nacional, y proporcionan el 70% del empleo.
- Las empresas familiares generan anualmente entre 70% y 90% del PIB mundial (Barclays Wealth, 2009).
- Dos terceras partes de los dueños de empresas familiares quieren pasar su dirección y control a sus hijos (Barclays Wealth, 2009).
- De las 500 empresas de Fortune (Villalonga y Amit,2006), las empresas familiares crecieron en ventas 42% más que las no familiares (19.6% contra 13.8%).

## 2) ¿Qué hace diferente a las empresas familiares?

La mezcla de negocios con la familia da lugar a características únicas.

En el esquema se muestran algunas de las particularidades que presentan las empresas familiares.



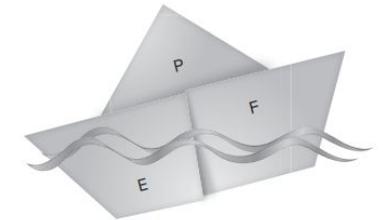
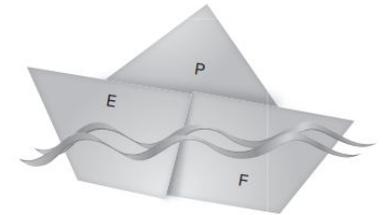
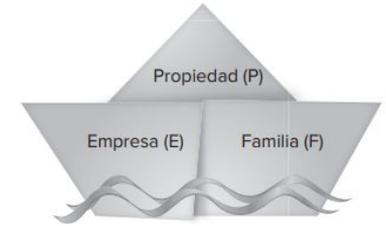
### 3) Modelo de equilibrio entre empresa y familia

Dilema que enfrentan los líderes de estas empresas:

**¿Deben destinar los recursos generados por la empresa a ella misma, o a la familia?**

Canalizar los recursos hacia la familia y descuidar las necesidades de la empresa equivale a inclinar el barco de tal manera que la popa (familia) tenga el agua cerca del borde. Aunque los tripulantes de proa (empresa) puedan sentirse muy seguros, si el agua entra al barco por el otro lado, estarán perdidos. Esto es así porque la empresa no tiene los recursos suficientes para operar en forma adecuada, y pronto dejará de generar beneficios. En este sentido, la familia podría ser la causante de la desaparición de la empresa familiar.

Por otro lado, si solo la empresa recibe los recursos y la familia no disfruta de los beneficios generados, los miembros de la familia podrían resentir la carencia de atención y distanciarse del proyecto de la empresa.



Los líderes de estas empresas (usualmente los padres de familia) suelen adoptar políticas de austeridad: muchas veces reinvierten en la empresa la mayoría de los recursos generados, dedicando a la familia una porción menor. La pregunta que suele plantearse desde la familia es ¿llegará el momento en que se canalicen los recursos hacia ella? **¿tiene objeto que una empresa familiar genere recursos si la familia no los puede disfrutar?**

Esta disputa no sólo se limita al dinero, también la atención, el tiempo y la energía suelen dividirse entre ambos. Una empresa es muy demandante y requiere la entrega de sus trabajadores. Ante esta situación es común que se prefiera descuidar un poco a la familia, pero si esta condición se prolonga indefinidamente, a la larga esta se verá en gran medida afectada.

La realidad de la empresa familiar es mucho más compleja de lo que puede ilustrar la analogía del barco. Sin embargo, el modelo ilustra las contradicciones que se viven en estas organizaciones, así como la necesidad de lograr un equilibrio dinámico entre la empresa y la familia.

## 4) Empresa y familia como sistemas



Sistema emocional



Fines: desarrollo, cuidado, educación



Valores: lealtad, protección, tradición



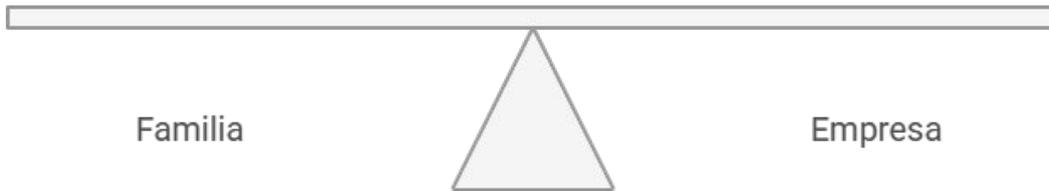
Sistema racional



Fines: beneficio económico



Valores: ganancia, crecimiento, resultados

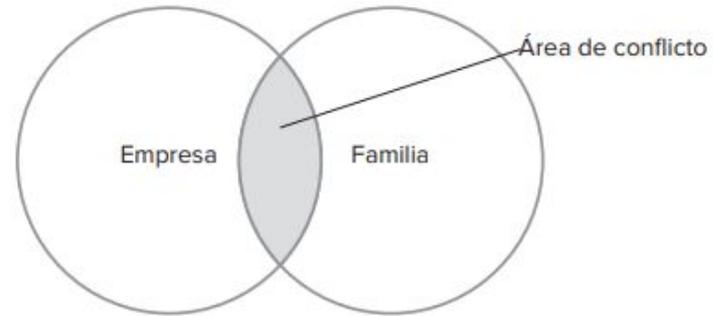


## 5) Modelo de dos círculos

En las empresas familiares hay dos subsistemas interrelacionados: la empresa y la familia.

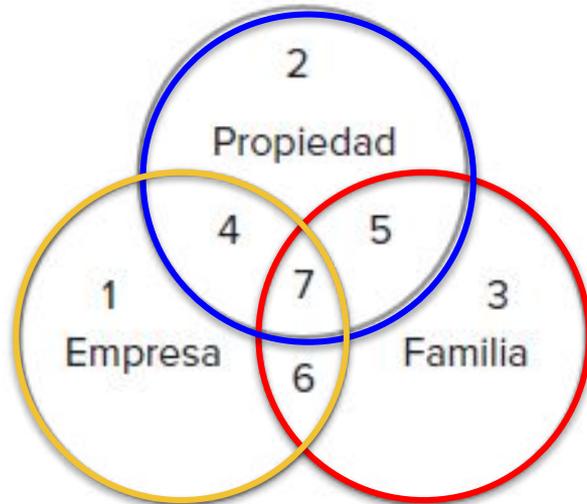
Este modelo sugiere separar lo más posible cada uno de ellos, de manera que el área de conflicto se reduzca al mínimo.

Se debe buscar un equilibrio que permita manejar la empresa sin alterar la armonía familiar.



## 6) Modelo de tres círculos

Este modelo presenta tres subsistemas interconectados (familia, empresa y propiedad) y cuatro áreas de intersección, que ilustran los diversos papeles que pueden desempeñar los miembros de la organización de forma simultánea.



Casos en los que puede estar una persona:

1. Empleados no familiares
2. Accionistas no familiares
3. Familiar que no es accionista ni trabaja en la empresa, por lo que no percibe ningún ingreso.
4. Empleados que también son accionistas no familiares
5. Familiar que es accionista pero no trabaja en la empresa, por lo que solo percibe dividendos.
6. Familiar que trabaja en la empresa pero no es accionista, por lo que solo percibe sueldo.
7. Familiar que es accionista y trabaja en la empresa, por lo que percibe sueldo + dividendos.

## 7) Fortalezas de las empresas familiares

- 1) **Las relaciones de afecto.** En la medida que exista cariño en cualquier relación, existirá también mayor confianza y entrega.
- 2) **El compromiso hacia la organización;** por lo general, los miembros de las empresas familiares se involucran más con sus organizaciones que en el caso de las empresas no familiares.
- 3) **El servicio.** Un estudio comprobó que existe una diferencia significativa en diversos aspectos relacionados con el servicio al cliente a favor de la empresa familiar.
- 4) **La visión de largo plazo.** Una de las grandes ilusiones de los fundadores de empresas es que su sueño sea continuado por su descendencia; esto les exige que el horizonte de planeación sea de mayor plazo.
- 5) **La vocación.** Las nuevas generaciones han aprendido sobre el negocio de sus padres desde la primera infancia. Esto permite que aprendan el oficio muy temprano y desarrollen la vocación que la organización requiere.
- 6) **La rapidez en la toma de decisiones.** En las empresas familiares es posible tomar decisiones relevantes en pocos minutos y sin tantas formalidades.
- 7) **La estabilidad de los ejecutivos.** Es difícil que un ejecutivo de la familia sea removido; dada esta situación, existe mayor continuidad en los planes de la empresa, y los empleados, proveedores y clientes experimentan un mayor nivel de certidumbre.

## 8) Debilidades de las empresas familiares

- 1) El nepotismo.** Es definido como *“la preferencia por parientes al otorgar cargos públicos”*. Esta es considerada como la primera debilidad de las empresas familiares. Algunas empresas son dirigidas por miembros de la familia aunque carezcan de vocación, interés y capacidad.
- 2) El enfeudamiento.** Los responsables de diferentes áreas de una empresa pueden considerar a sus departamentos como feudos, y actuar como si fueran de su propiedad, evitando así la participación de cualquier colaborador.
- 3) La autocracia y el paternalismo** son fenómenos que se originan por llevar de manera inadecuada el sistema familiar al sistema de empresa, donde se ejerce un estilo de liderazgo basado en el poder. Las empresas que padecen estos problemas carecen de elementos participativos, dado que el entorno es poco propicio para la colaboración; las organizaciones que los sufren rara vez logran la profesionalización.
- 4) La parálisis directiva y la resistencia al cambio.** El director general de una empresa familiar permanece en ese cargo, aproximadamente, cinco veces más que el de una empresa no familiar. Ciertamente esto puede generar estabilidad, pero también provocar un desgaste directivo.

- 5) **La manipulación familiar.** La influencia del sistema familiar en el de la empresa puede ser negativa, y es común que se presenten situaciones de chantaje que pueden afectar el desempeño de la organización. Por ejemplo, la madre o la esposa del dueño podría desear que todos sus hijos trabajen en la empresa con los mismos sueldos y privilegios, sin tener en cuenta sus capacidades y aptitudes.
- 6) **La contratación de profesionales poco calificados.** Puede existir temor de que los miembros de la familia se vean opacados por profesionales más capaces.
- 7) **La falsa seguridad.** Algunos miembros de la empresa, por ser parte de la familia, tienen la seguridad de que no los despedirán, independientemente de su desempeño. Esto provoca que el rendimiento baje y que los procesos se demoren demasiado.

## g) Causas del conflicto en empresas familiares

Generalmente, los conflictos se derivan de la confusión entre empresa y familia. Algunas de sus principales causas son:

- a) **Ausencia de claridad en el rumbo empresarial** (no se realiza Planeación Estratégica)
- b) **Objetivos de empresa y de familia divergentes**
- c) **Juegos de roles inadecuados dentro de la empresa:** los miembros interactúan de la misma manera y bajo los mismos patrones en la empresa que en el hogar.
- d) **Estructuras organizacionales inadecuadas:** en ocasiones, por respetar algunos acuerdos de orden familiar, las compañías no se organizan de una manera eficaz.
- e) **Exceso de miembros de la familia en la organización**
- f) **Remuneraciones inadecuadas** (teniendo en cuenta únicamente el sistema familiar); remunerar a los integrantes de la familia, considerado sólo el hecho de que son parientes puede ser, además de injusto, inadecuado y frustrante para muchos de ellos.
- g) **Comportamientos inconsistentes:** se pueden realizar trabajos o discutir temas de empresa en tiempos y espacios destinados a la familia o que en la empresa se toquen temas de familia que distraigan la actividad productiva,

## 10) Algunas ideas para prevenir conflictos

- 1) **Creación de una visión compartida.** La visión es una de las herramientas más poderosas que mueven a las organizaciones; esta se refiere a la empresa que se pretende desarrollar en 10 o 20 años.
- 2) **Clarificación de las reglas del juego.** Todos los familiares que se relacionen con la empresa deben conocer las cuestiones fundamentales de su organización y lo que se espera de ellos. Existe un documento, el **protocolo familiar**, que debe ser conocido por todos los miembros de la familia.
- 3) **Diseño de una organización profesional.** En una empresa bien organizada hay menos espacio para los conflictos.
- 4) **Difusión de una cultura de aceptación de la diversidad.** Los líderes autoritarios suelen rechazar ideas diferentes a las propias; promover una cultura de participación, expresión y tolerancia, rendirá frutos a las organizaciones.

- 5) **Encapsulamiento del conflicto.** Al vivir un conflicto resulta tentador buscar alianzas para compartir nuestra frustración, y de esta manera se puede escalar el conflicto, en lugar de encapsularlo y resolverlo directamente con la persona del conflicto.
- 6) **La adopción de una actitud positiva ante las dificultades.** Uno de los grandes problemas que experimentan las empresas familiares es su incapacidad para ventilar conflictos, los cuales, en ocasiones, tienen su origen en viejas rencillas. Para otorgar y pedir el perdón, se requiere de una actitud muy positiva. Las personas que poseen la habilidad de perdonar suelen formar grupos sólidos y, en general, experimentan relaciones laborales más sanas.
- 7) **Atención adecuada del sistema familiar.** Los miembros de una familia que trabajan en determinada organización, si llevan una relación cercana y armoniosa en casa, será más probable que tengan una relación estrecha y productiva en el trabajo.

## 11) Profesionalización de la empresa familiar

Empresa familiar profesional	Empresa familiar amateur (no profesional)
Asignación de puestos basada en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación.	Asignación de puestos basada en relaciones e intereses familiares. Puestos directivos reservados para la familia propietaria.
Dirección objetiva racional. Existe un sistema administrativo desarrollado.	Dirección subjetiva. Carencia de método en la administración.
Toma de decisiones basada principalmente en la información.	Toma de decisiones basada principalmente en la intuición.
Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio.	Existe una estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de la familia.
Las promociones de puesto se logran debido a un buen desempeño.	Las promociones de puesto se logran manteniendo buenas relaciones con los jefes y siendo leal hacia ellos.
El consejo de administración está eficazmente conformado y opera con regularidad.	No existe un consejo administración que en verdad opere como tal.

Empresa familiar profesional	Empresa familiar amateur (no profesional)
Las funciones de todo el personal están claramente definidas.	Las funciones del personal no están claramente definidas y hay ambigüedades.
Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.	No existe plan de sucesión.
La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es menor (hay mayor posibilidad de ascender).	La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es mayor (hay menor posibilidad de ascender).
Toma de decisiones descentralizada: la autoridad y responsabilidades se delegan.	Toma de decisiones centralizada: la autoridad y responsabilidades no se delegan.
Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento.	Pensar diferente al jefe es una amenaza para él y es peligroso.
Se canalizan las inquietudes y necesidades familiares ordenadamente. Puede existir un consejo de familia que se involucre en los temas de la empresa.	No existe un foro reglamentado para canalizar adecuadamente las necesidades e inquietudes de familia en relación con la empresa.

Empresa familiar profesional	Empresa familiar amateur (no profesional)
<p>Los sucesores tienen claro que si desean incorporarse a la organización tendrán que hacer méritos.</p>	<p>Los sucesores perciben que serán aceptados independientemente de sus capacidades, simplemente por ser miembros de la familia.</p>
<p>Existe una planeación estratégica.</p>	<p>Se improvisa sin rumbo fijo.</p>
<p>Existe una visión clara que es compartida por todos los miembros de la organización.</p>	<p>La visión del negocio no está clara y los elementos de la organización la desconocen.</p>

## Protocolo familiar

El protocolo familiar es un documento que contiene diversas políticas de empresa-familia aprobadas por un órgano familiar (consejo familiar). Dentro de ellas se suelen incluir temas relativos a la incorporación de familiares a las empresas, prestaciones, beneficios, transmisión de acciones, etc.

Si bien el protocolo familiar puede tener estructuras muy diversas, por lo general abarca los siguientes temas:

- Objetivos del protocolo.
- Visión, misión y valores de la familia y su transmisión a través de la empresa familiar.
- Código de ético y de comportamiento para los miembros de la familia y para la empresa.
- Funcionamiento del consejo de familia.
- Funcionamiento de la junta de accionistas.
- Normas diversas de relacionamiento, familia, empleados familiares, y empleados no familiares, gestión de conflictos.
- Política de sucesión.
- Vigencia y condiciones para la modificación del protocolo

## Preguntas de repaso

- 1) ¿Qué se entiende por empresa familiar?
- 2) ¿Qué hace diferente a las empresas familiares?
- 3) Según el modelo de equilibrio entre empresa y familia (barquito) ¿cuál es el principal dilema que enfrentan los líderes de las empresas familiares?
- 4) ¿Qué caracteriza al sistema familiar? ¿y al empresarial?
- 5) ¿Qué plantea el modelo de tres círculos?
- 6) ¿Cuáles son las principales fortalezas de las empresas familiares? ¿y sus principales debilidades?
- 7) ¿Cuáles son las principales causas de conflicto en las empresas familiares? ¿qué se puede hacer para prevenirlos?
- 8) ¿Qué es el protocolo familiar?

## Bibliografía

- *“Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación”* de Imanol Belausteguigoitia Rius (4ta edición, 2017)
- *“Empresas familiares”* de Lic-Cra Cecilia Arrarte (2022)