

Los Grupos de Interés en las Empresas Familiares

Rafael Torres Morales¹

SUMARIO

- I. Introducción.
- II. Los Grupos de Interés.
- III. Los Grupos de Interés en las Empresas Familiares.
- IV. Conclusión.

I. INTRODUCCIÓN.

La familia es la primera organización humana que se conoce, por lo que la empresa familiar es en síntesis la forma más antigua de organización empresarial.

Desde sus inicios, la empresa nace en el seno de la propia familia. El fenómeno del parentesco y la familia deben ser definidos sin perder

¹ Abogado por la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad de Lima. Estudios en The London School of Economics and Political Science. Editor en Jefe de Teleley, El Primer Banco de Datos Legal del Perú. Miembro del Directorio de la Revista Peruana de Derecho de la Empresa. Árbitro del centro de Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima y del OSCE. Vicepresidente del Consejo Directivo de la Cámara de Comercio Peruano China. Miembro del Área Corporativa de TYTL Abogados. Especialista en Protocolo Familiar.

El presente artículo contó con la valiosa colaboración de Alejandro Morales Cáceres, abogado asociado de Estudio Torres y Torres Lara & Asociados Abogados y especialista en Protocolo Familiar.

de vista los valores socio-económicos y culturales de los individuos. La familia no está limitada sólo a las relaciones de sangre de los cónyuges e hijos (familia nuclear), sino que también implica relaciones de parentesco (extensión de la familia) basada en los lazos entre los miembros de la familia de consanguinidad o afinidad.

En el Perú, el 90% de las empresas son familiares y como tal son uno de los principales motores de nuestra economía. Sin embargo, las mayores amenazas para el crecimiento, el éxito y la supervivencia de una empresa familiar son principalmente cuestiones relacionadas con las relaciones familiares.

Al respecto, resulta importante señalar que no sólo influyen las acciones de los miembros de la familia en el éxito o fracaso del negocio familiar, sino que éste también depende de aquellas partes interesadas en el desarrollo de la Empresa Familiar. Los grupos de interés o *stakeholders* de un negocio familiar son particularmente especiales, puesto que no solo tienen relevancia a nivel económico sino también lo hacen a nivel emocional influenciando las decisiones de los distintos miembros.

En tal sentido, la complicada dinámica que existe entre los miembros de la familia y los interesados en la Empresa Familiar no solo influye en el rendimiento de su negocio familiar, sino también en su crecimiento, cambio, transición y permanencia en el tiempo. Es por ello que este factor ha sido identificado como crítico, dado que, a su vez, afecta tanto la continuidad del negocio como el bienestar de la familia y las relaciones interpersonales que nacen de ésta.

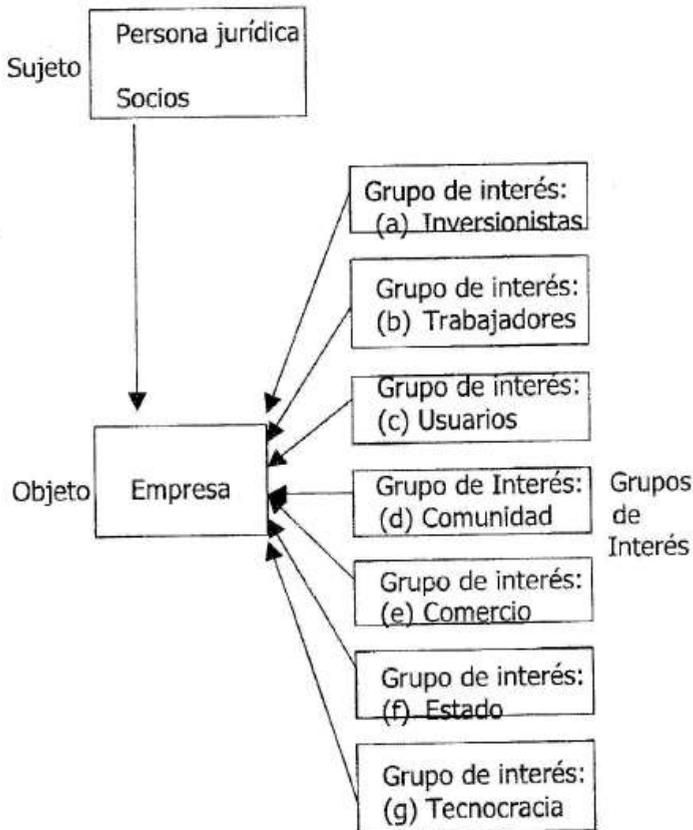
Por tanto, los líderes de las empresas familiares deben identificar a todos los interesados en el desempeño de la Empresa Familiar a fin de poder canalizar sus expectativas, necesidades e intereses con el objetivo de prever todas aquellas situaciones que pudiesen afectar la toma de decisiones o actitudes hacia el negocio por parte de los miembros de la familia empresaria. Se debe tener en cuenta que existe un claro vínculo entre la longevidad del negocio y la empresa familiar. Es decir, un conflicto que surja en la empresa familiar afecta el bienestar de la familia y viceversa.

En otros términos, la Empresa Familiar es un campo fértil para el conflicto, más aún cuando debido al crecimiento de ésta, los distintos segmentos familiares escuchan las opiniones de aquellos grupos de intereses que influyen en el desarrollo del negocio tomando en cuenta sólo sus necesidades. El presente artículo tiene como objetivo principal evaluar el impacto de los *stakeholders* en las empresas familiares.

II. LOS GRUPOS DE INTERÉS.

Los Grupos de Interés se definen como toda aquella organización de personas con perspectivas comunes (preocupaciones, necesidades, ambiciones, etc.) que se ven afectadas directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas. En inglés se conocen como "*stakeholders*".

Así, por ejemplo, tenemos en una sociedad anónima, quien es titular de una empresa, a un grupo de accionistas que cuentan con un interés lucrativo referido a la actividad económica del negocio. Asimismo, encontramos otros grupos de interés que se ven afectados por el desarrollo empresarial, tales como los trabajadores, proveedores, entre otros. El reconocido jurista Carlos Torres y Torres Lara señala que este fenómeno – el de la diversidad de los grupos de interés – es propio de todos los tipos empresariales y se puede graficar de la siguiente manera:



El autor agrega que las empresas pueden ser conducidas por diversos grupos de interés, aunque usualmente el titular ha sido el grupo de interés representativo del Capital; sin embargo, cualquier "grupo de interés" puede integrar la persona jurídica que operará la empresa frente a los demás grupos de interés no titulares pero con quienes deberá en mayor o menor grado compartir el poder sobre la empresa.

Es así como los trabajadores dentro de una empresa adquieren tanto poder, dado que el funcionamiento de la empresa depende de

ellos. Tal es su poder que inclusive, en algunos casos establecidos por la ley, pueden formar sindicatos, participar en los resultados de la compañía y decidir el rumbo de la misma.

Asimismo, los consumidores son otro grupo de interés, que en los últimos años ha visto incrementada su cuota de poder. Las organizaciones de consumidores inclusive, pueden demandar la rebaja de precios y exigir productos de alta calidad, haciendo valer sus derechos ante el INDECOPI.

En relación a la comunidad como *stakeholder*, puede señalarse que la explotación de los recursos naturales sin límites, el enrarecimiento del medio ambiente, la destrucción del paisaje natural, el evenenamiento de ríos por los desechos industriales, han empoderado a este grupo, dado que se ha promulgado una serie de normas que buscan evitar las situaciones anteriormente descritas. Las leyes, en algunos casos, otorgan a las comunidades el derecho de aceptar o rechazar una actividad empresarial, de regular su funcionamiento, y de exigir una compensación por daños y perjuicios.

En tal sentido, ninguna empresa puede permitirse el lujo de ignorar los legítimos intereses de sus clientes, proveedores, empleados etc., lo que ocurre es que ahora los grupos de interés se han extendido y tienen más poder para influir en las organizaciones. Este poder emanado por los grupos de interés se debe, principalmente, al potencial de comunicación que los mismos poseen, es decir su acceso a la información y a su capacidad de respuesta.

En el entorno actual más global y de cambios constantes, los grupos de interés condicionan la sostenibilidad y los resultados de una empresa, tanto si su impacto en la misma es directo o indirecto. Aquellas organizaciones que pretenden ser sostenibles necesitan anticiparse e implicar a sus grupos de interés para identificar, comprender y responder a los temas y preocupaciones referentes a la sostenibilidad, y así elaborar una estrategia coherente con su apoyo tácito o explícito.

No hay una lista genérica de *stakeholders* de empresas, ya que éstos, cambian con el tiempo y dependen del tipo de empresa, su ubicación, sector de actividad y las normas que se promulguen con el devenir de los tiempos. Sin embargo, para efectos prácticos se pueden dividir en grupos de interés internos y externos:

Grupos de interés internos: son aquellos que pertenecen a la estructura interna de la empresa:

- Gerentes y Directores
- Accionistas/Socios
- Trabajadores/Practicantes

Grupos de interés externos: aquellos que no pertenecen a la estructura interna de la empresa:

- Clientes
- Proveedores
- Competidores
- Estado (autoridad fiscal, municipios, gobiernos regionales, etc.)
- Comunidad
- Inversionistas

Finalmente, para la identificación de los grupos de interés, se pueden utilizar distintas dimensiones:

- **Por responsabilidad:** personas con las que tiene o tendrá responsabilidades legales, financieras y operativas, es decir, contratos, colaboraciones, etc.
- **Por influencia:** personas que tienen o tendrán posibilidad de influenciar (de manera informal o con poder formal) en la capacidad de la organización para alcanzar sus metas.
- **Por cercanía:** personas con las cuales interactúa la organización.

- **Por dependencia:** se trata de las personas que más dependen de su organización, como, por ejemplo, el personal y sus familias, la clientela, las empresas proveedoras, etc.

III. LOS GRUPOS DE INTERÉS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.

Una Empresa Familiar es aquella organización donde una familia es titular de una participación mayoritaria en el capital social. En otras palabras, una empresa será familiar cuando esta organización, unida por vínculos de consanguinidad y/o afinidad, ejerza el control político y económico de la misma. Ésta se encuentra compuesta por tres elementos: Propiedad, Familia y Empresa, lo que la diferencia de las empresas no familiares que sólo tienen dos elementos: Propiedad y Empresa.

Como se puede apreciar, la naturaleza de la Empresa Familiar es más compleja que una que no lo es. Los miembros de la familia a menudo manifiestan sus intensos problemas personales e interpersonales en el negocio familiar repercutiendo negativamente en él. Es por ello que se dice que dirigir una Empresa Familiar – frecuentemente- se centra más en la gestión de las relaciones familiares que en la gestión de cualquier otro aspecto del negocio.

En ese sentido, resulta innegable la importancia de la teoría de los grupos de interés en las Empresas Familiares, puesto que tiene implicaciones prácticas muy importantes tanto en las relaciones de los *stakeholders* miembros de la familia como aquellos que no lo son. Estos grupos pueden ayudar a los miembros de la familia empresaria a tomar decisiones que puedan incitar a las partes a sabotear el negocio.

Es importante destacar que las Empresas Familiares, cuando menos, cuentan con un grupo de interés adicional en comparación con el resto de las empresas que no están compuestas por familiares: **El Grupo de Interés de la propia familia empresaria**. Por tanto, la existencia de conflictos entre los intereses de la familia o parte de

ésta y la empresa, generará, ante la ausencia de una gestión eficiente, problemas de supervivencia del negocio familiar.

Los miembros de la familia muchas veces se desempeñan en múltiples funciones tales como el de gerente, accionista, trabajador, proveedor, consejero, asesor, inversionista. Por consiguiente, en la Empresa Familiar existe un mayor incentivo para asegurar la satisfacción de los diversos grupos de interés. Esto puede deberse a que muchos socios fundadores consideran a la Empresa Familiar como una extensión natural de su familia.

En definitiva, los grupos de interés son para la empresa familiar un elemento esencial para diseñar una óptima planificación estratégica, siendo necesario establecer un diálogo constante y fluido, con cada uno de ellos, para que la empresa conozca sus requerimientos y opiniones; todo este proceso de comunicación debe estar caracterizado por la máxima transparencia, transmitiendo de este modo confianza y seguridad al conjunto de los *stakeholders* de la empresa.

A continuación, procederemos a describir y a analizar los distintos grupos de interés que encontramos en las Empresas Familiares:

3.1 El Socio Fundador.

El socio fundador es aquella persona que tiene un sinnúmero de intereses respecto de la empresa. En primer lugar, es quien puso el capital para iniciar el negocio por lo que espera recibir dividendos al final de cada ejercicio. En otras palabras, tiene un interés directo en que la compañía se vuelva más rentable, esperando aumentar sus ganancias. Además, éste siente a su empresa como una extensión de sí mismo; es decir, existe un interés que va más allá de lo económico, que es netamente emocional. El socio fundador no quiere que la empresa fracase, pues si lo hace, ésta repercute directamente en su reputación. Finalmente, en el marco de una Empresa Familiar, tiene el interés que ésta sirva como soporte para las futuras generaciones.

Lo que diferencia a un socio fundador de una Empresa Familiar de un socio que no pertenece a una empresa de este tipo, es que el primero busca que ésta sirva como un vehículo que ayude a las futuras generaciones a autorrealizarse profesionalmente y que sea un instrumento que fomente la unión familiar a través de la actividad empresarial. Es por ello que muchos socios fundadores elaboran un Plan de Sucesión Empresarial.

Sin embargo, muchos de los conflictos que surgen con este *stakeholder* es que cuando éste cambia su rol activo por uno pasivo, comienza a sentirse relegado por la segunda generación y comienzan los conflictos generados por la brecha generacional. Lo que éste alega es que no respetan sus conocimientos ni su experiencia, mientras que las nuevas generaciones señalan que su visión es incompatible con las necesidades actuales de la empresa.

Es por ello que se sugiere elaborar un Protocolo Familiar a fin de poder canalizar tanto las ideas del socio fundador como la de las nuevas generaciones, a fin de llegar a un equilibrio que beneficie a la Empresa Familiar, respete la experiencia del socio fundador y se mantenga la armonía entre todos los miembros.

3.2 El Consejo Familiar.

Muchas empresas familiares desaparecen no tanto por problemas empresariales, sino por problemas de la familia. Cuando se alcanza cierto tamaño o grado de diversidad, resulta indispensable la creación de un Consejo de Familia, el órgano en el que la familia toma decisiones sobre los temas que afectan su relación con la empresa. En otras palabras, el Consejo Familiar es el lugar de deliberación y de debate en el que la familia trata los temas relacionados con la empresa y toma decisiones sobre el negocio familiar.

El Consejo Familiar es el lugar idóneo para que los parientes conozcan los derechos y responsabilidades inherentes a la propiedad y la dirección de la empresa, puesto que los miembros de la familia empresaria se reúnen para debatir, valorar, consensuar y trasladar a la empresa sus disposiciones. El Consejo traza el límite

entre la familia y la empresa, dando la oportunidad de ser escuchados a miembros de la familia alejados de la empresa y esto ayuda a profesionalizar la toma de decisiones.

En cuanto a las competencias del Consejo de Familia, quizá las más importantes sean planificar la sucesión y el protocolo familiar (y en etapas más avanzadas, velar por su buen funcionamiento); pero también debe trabajar en temas como la cultura familiar, la política de dividendos de la empresa, la normativa de la venta de acciones y la incorporación de las nuevas generaciones. Además, ejercerá de mediador en los posibles conflictos familiares.

En ese sentido, el principal interés del Consejo Familiar es equilibrar los problemas y conflictos que puedan surgir en la familia debido a su participación en la Empresa Familiar. Por lo tanto, este órgano debe comprender que las principales fuentes de conflicto que se dan en los negocios familiares guardan relación con el trabajo, el nivel de participación en las decisiones de la empresa y el dinero que reciben por pertenecer a la familia empresaria.

A fin de mantener satisfecho a este grupo de interés se debe tener una política bien clara de cuáles son las responsabilidades, funciones y ámbitos de competencia de este órgano, así como determinar cómo es que se le va a retribuir por participar de forma activa en el equilibrio de la empresa y la familia. Asimismo, es importante que el Consejo Familiar no asuma la función de decisión última del conflicto, delegándola a un tercero, pudiendo ser un órgano de mediación o de arbitraje. De este modo, este *stakeholder* puede persuadir a las partes, exhortar a llegar acuerdos sin generar conflictos entre los que conforman este órgano para-societario y los miembros de la familia.

3.3 Los accionistas familiares.

Los accionistas familiares son todos aquellos integrantes de la familia que ostentan una participación en el capital social de la Empresa Familiar. Se puede diferenciar entre aquellos accionistas familiares que son *activos* de los que son *pasivos*. Los primeros serán aquellos que además de ser socios, también trabajan en el negocio familiar,

mientras que los segundos son aquellos que tan solo reciben dividendos pero no laboran.

Como accionistas de la Empresa su principal interés es que ésta sea rentable y que sea una fuente de ingresos para ellos. Sin embargo, muchos de los conflictos entre estos grupos de interés surgen debido a que los accionistas pasivos ven que aquellos accionistas familiares que trabajan en la Empresa Familiar gozan de privilegios tales como, tener un vehículo de la empresa, seguro de salud, tarjeta de crédito empresarial para determinados gastos personales, entre otros. Estos son temas relacionados con aspectos emocionales cuyas manifestaciones tienen una amplia gama de posibilidades, desde los celos hasta los conflictos abiertos que llegan a poner en peligro la permanencia del negocio familiar.

De otro lado, los accionistas activos suelen colisionar con los intereses de los accionistas pasivos puesto que éstos últimos al no participar en la gestión, tienen un claro interés en disfrutar de los rendimientos económicos, muchas veces sin tomar en cuenta el estado financiero en el que se encuentra la Empresa Familiar.

En tal sentido, el reparto de dividendos, cuando no está bien resuelto, enfrenta a los accionistas activos y a los pasivos, que tienen puntos de vista e intereses opuestos respecto al destino de los beneficios de la empresa. Estos conflictos aparecen en familias empresarias en que no se han establecido sistemas de información y participación de los accionistas y la familia en la empresa.

Esto se debe a que los integrantes de la familia suelen confundir la igualdad de trato (a la que tienen derecho todos los miembros de la familia), con la igualdad de derechos en el desempeño de los otros dos roles mencionados. La viabilidad y la sostenibilidad del proyecto empresarial depende en gran medida de la capacidad de diferenciar los roles que corresponden a cada miembro familiar. Por ejemplo, a ningún accionista de una empresa que lista en bolsa, se le ocurriría pensar que tiene derecho a los mismos privilegios que aquellos accionistas que son gerentes o directores de estas empresas. Esto, en primer lugar, porque tanto el Directorio como la

Gerencia cuentan con una serie de obligaciones y deberes de los que los accionistas de la misma se encuentran exonerados.

Cabe señalar que muchas de las patologías que surgen entre estos dos grupos de interés se debe a la poca o nula información que se da sobre la marcha de la Empresa Familiar a aquellos miembros de la familia que son propietarios del negocio pero que no se desempeñan dentro de él; esta falta de conocimiento sobre el estado de la empresa, lleva a la duda y a la especulación sobre las formas, modos y transparencia en la administración y dirección del negocio, situación que termina en la formación de "grupos o aliados" que constantemente se enfrentan con intereses contrapuestos, provocando tensión y ruptura entre las relaciones de los mismos, trayendo como consecuencia -además de un daño casi siempre irreparable en la armonía familiar-, una inestabilidad en la empresa que termina dividiéndola o quebrándola.

Por consiguiente, es importante que el Consejo Familiar tome un rol activo, informando permanentemente a los accionistas pasivos sobre el negocio a fin de evitar cualquier tipo de contingencias que pudiesen perjudicar a la Empresa Familiar y con ello satisfacer las necesidades de los *stakeholders* en mención. Asimismo, este órgano para-societario deberá buscar un equilibrio entre los deseos de este grupo de interés con aquellos que tienen un rol activo en la empresa.

3.4 Los accionistas no familiares.

Los accionistas de las empresas de familia buscan los mismos retornos financieros que los inversionistas de las empresas no familiares. Por tanto, se limitan básicamente a reclamar dividendos periódicamente. Al igual que los accionistas familiares pasivos, es importante que exista en la empresa un órgano encargado de informar habitual y transparentemente sobre los logros y dificultades del negocio.

En una Empresa Familiar los accionistas que no pertenecen a la familia empresaria tendrán una participación menor en el capital social de la misma, por lo que necesitarán que los recursos del

negocio se administren eficientemente, para garantizar que se maximice el valor de sus acciones. Por lo tanto, este grupo de interés presionará para que se institucionalicen los órganos societarios y para que la empresa sea manejada de forma profesional.

3.5 Los cónyuges² de los miembros de la familia empresaria.

Uno de los temas que genera más desconfianza en la empresa familiar es la actitud y el protagonismo de los familiares políticos, así como el insuficiente alineamiento de éstos con la familia empresaria. La presencia del cónyuge en la Empresa Familiar, puede convertir al negocio y a la familia en un auténtico campo de batalla.

Lansberg ha señalado que "los parientes políticos son, en el peor de los casos, vistos como entrometidos, gente que crea división, sospechosos, y solamente interesados en los derechos que les benefician. Pero a menudo, los parientes políticos son simplemente un espejo de las tensiones y preocupaciones subterráneas de la familia empresaria y juegan con frecuencia el papel de mensajeros que luego son sacrificados por haber dicho lo que los familiares intuyen pero no se atreven a expresar. Sus puntos de vista en asuntos de familia o de negocios, incluso cuando son acertados, son ignorados o despreciados como si estuvieran motivados por la envidia hacia el poder y los privilegios de los miembros de la familia y de los que ellos carecen. Es obvio que los parientes políticos son diferentes. Han crecido en otras familias que pueden haber tenido valores y puntos de vista muy diferentes. Lo que muchas familias empresarias no valoran es que precisamente es esta diferencia la que permite a los parientes políticos añadir un valor a la empresa y a la familia"³.

² Dentro de este Grupo de Interés debemos considerar, asimismo, a las parejas estables que, si bien no presentan un vínculo matrimonial, adquieren derechos patrimoniales si cumplen con lo establecido en el artículo 5 de la Constitución Peruana: "La unión estable de un varón y una mujer, libres de impedimento matrimonial, que forman un hogar de hecho, da lugar a una comunidad de bienes sujeta al régimen de la sociedad de gananciales en cuanto sea aplicable".

³ <https://www.laempresafamiliar.com/informacion/general/los-conyuges-en-la-empresa-familiar-2/>

En ese sentido, el papel de los cónyuges en la empresa familiar es crítico para el éxito de la familia empresaria. Aspectos como la educación de los hijos, el apoyo al cónyuge que trabaja en la empresa familiar, su compromiso con los valores de la familia, su prudencia y discreción en las reuniones familiares y en casa con su cónyuge, su relación con sus cuñados y cuñadas, son aspectos claves para reforzar la unidad y la estabilidad familiar y el compromiso con la continuidad de la empresa familiar.

Por tanto, es imperativo que se establezcan protocolos y normas firmes, previas a la llegada de los futuros cónyuges, para que desde antes de entrar al seno familiar se tengan las cosas claras desde el principio. En otras palabras, para evitar que la presencia de los cónyuges o de la familia política en la Empresa Familiar la convierta en un terreno hostil, lo mejor es elaborar un protocolo familiar que despeje todas las dudas respecto a los derechos y obligaciones de este *stakeholder*: Si en el protocolo familiar se define la función (o ausencia de función) de los familiares políticos antes de que aparezcan, no existirá opción al conflicto ni a la discusión.

Es por ello que, para canalizar los intereses de los cónyuges de los familiares, resulta muy importante tener un protocolo familiar y que el Consejo Familiar recoja siempre la opinión de éstos a fin de atender a sus necesidades.

3.6 Los trabajadores familiares.

Este grupo de interés suele ser considerado como uno de los más conflictivos y delicados en el manejo de la Empresa Familiar. Remunerar a los miembros de la familia considerando sólo el hecho de que son elementos de una familia puede ser, además de injusto, inadecuado y frustrante para muchos de ellos así como para otros *stakeholders* (trabajadores no vinculados a la familia, accionistas no familiares, etc.).

A menudo los hermanos que tienen responsabilidades distintas y generan resultados diferentes reciben el mismo sueldo, lo cual obedece a la necesidad de igualdad que dicta el sistema familiar,

aunque si la situación se analiza desde la perspectiva empresarial, es notorio que se está cometiendo una injusticia y, a la vez, se cae en otro error: se desmotiva a las personas más rentables y comprometidas de la organización.

Es por ello que en el Protocolo Familiar se debe determinar cómo es que se va a manejar la contratación de los familiares y cómo es que se van a asignar las retribuciones para que éstas sean justas y eficaces (identificando metas claras), separando los sistemas de empresa y de familia. Asimismo, se recomienda que el Consejo Familiar recoja todas las opiniones de los trabajadores familiares a fin de conocer sus necesidades y que ellos conozcan de manera clara la situación económica de la empresa.

3.7 Los trabajadores no familiares.

Entendemos por empleados externos aquellos trabajadores de la empresa que no son miembros de la familia. Para ellos las situaciones relacionadas con el nepotismo suelen ser su principal fuente de desmotivación, dado que asocian la anteposición del bien de la familia en desmedro de la empresa para la cual trabajan. Estas situaciones suceden cuando se dan puestos de trabajo a miembros de la familia por el simple hecho de ser de la familia, sin tener en cuenta su formación o habilidades. Este tema genera mucha tensión con el resto de empleados que ven su trabajo menoscabado produciendo desmotivación y desconfianza.

El hecho se agrava cuando el nepotismo se aplica a los cargos de máxima responsabilidad, ya que las consecuencias del mal desempeño de los mismos puede redundar en pérdidas o en una crisis de la empresa, y en problemas familiares de diversa índole.

Más allá de las consecuencias que acabamos de mencionar, el nepotismo practicado de manera generalizada en una Empresa Familiar crea un ambiente de desconfianza entre los trabajadores y puede impedir que la empresa acceda al mejor talento disponible en el mercado laboral para cubrir los diferentes cargos ejecutivos y directivos, ya que los candidatos verán que o bien tienen pocas posibilidades de crecer profesionalmente o van a estar dirigidos por

personas que no necesariamente son tan competentes y profesionales como ellos⁴.

Es comprensible que exista nepotismo dentro de una Empresa Familiar puesto que la elección de familiares usualmente se da porque se procura tener a personas de confianza, leales al negocio, que conozcan los antecedentes y la cultura familiar (conocimiento tácito del negocio), y esta es la razón principal por la que el fundador quiere pasar la posta a una persona muy cercana – su hijo (a) -o un pariente de mucha confianza.

Algunos investigadores consideran que sí puede haber un nepotismo positivo y que puede significar una fuerte ventaja competitiva para la empresa familiar: *"Quienes crecen en el ambiente de una familia empresaria aprenden sobre la importancia de las relaciones, los valores de la familia y la ética del trabajo. Se aprenden las ventajas de tener una perspectiva a largo plazo, donde se ejercitan las virtudes de la paciencia y la perseverancia. Se descubre el cariño y la pasión que vive la familia por la empresa. Ya sea porque lo haya vivido o que se lo hayan contado mientras crecía, se adquiere una memoria especial, una perspectiva y un espíritu especial respecto de las personas y del sistema de valores de la empresa familiar. Pero para que el nepotismo sea positivo no sólo hay que saber que el recibir la herencia de la empresa familiar es un privilegio, sino también que será juzgado por la regla que dice: "mucho se espera, de quien mucho ha recibido".* (Ernesto G. Niethardt)⁵

Por ello cuando se está pasando por un proceso de sucesión o de profesionalización se sugiere ser muy objetivo en la elección de los futuros trabajadores, para no caer en el nepotismo negativo, es decir, primero lo más adecuado es definir muy bien el perfil del puesto requerido dentro de la empresa (gerencia general, jefaturas, etc.), luego definir un proceso de contratación donde se pueda evaluar objetivamente al postulante (aunque sea el hijo del

⁴ <https://www.laempresafamiliar.com/informacion/informacion-510/abc/n/nepotismo/>

⁵ <https://gestion.pe/blog/empresayfamilia/2013/10/el-nepotismo-es-positivo-o-neg.html>

fundador). Se recomienda que el Consejo de Familia intervenga brindando asesoría a todos los miembros de la familia propietaria y que tenga interés en trabajar en el negocio para que reciba orientación sobre los estudios y experiencia previa que necesita.

Por consiguiente, la mejor solución para combatir el nepotismo es la profesionalización en la empresa, de modo que todos los empleados (especialmente los cargos ejecutivos y directivos de mayor responsabilidad) sean contratados en base a criterios objetivos de formación, capacidad y experiencia.

IV. CONCLUSIÓN.

Dada la naturaleza de las Empresas Familiares, es importante que al momento de elaborar un Protocolo Familiar y debatir las estrategias del negocio se identifiquen a todos los grupos de interés, prestándole atención a aquellos a los que pertenecen los familiares, ya que éstos son los puntos críticos que asegurarán la continuidad y permanencia del negocio familiar en el tiempo.

Cabe señalar que entre más armonía familiar exista, es decir, más atendidos se encuentren los stakeholders familiares, esto impactará positivamente en los grupos de interés no familiares, dado que esto sólo se puede lograr a través de la profesionalización del negocio familiar.

A fin de poder canalizar todas las necesidades e inquietudes de todos los grupos de interés, es importante elaborar un Protocolo Familiar que englobe todos estos aspectos y que sea el punto de partida para determinar aquellos criterios que equilibren la unión familiar con el buen desempeño de la empresa en el ámbito empresarial.