



Revista de Ciencias Sociales (Ve)  
ISSN: 1315-9518  
cclemenz@luz.ve  
Universidad del Zulia  
Venezuela

Hernández Fernández, Lissette  
Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial  
Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XIII, núm. 2, mayo-agosto, 2007, pp. 249-263  
Universidad del Zulia  
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011677005>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en [redalyc.org](http://redalyc.org)

## Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial

Hernández Fernández, Lissette\*

### Resumen

Las empresas familiares se han convertido en la actualidad en un importante motor de las economías a nivel mundial, siendo la estructura empresarial más numerosa en todo el mundo: representan el 90% del parque empresarial y contribuyen con el 50% del Producto Interno Bruto (PIB) y el empleo (Gersick et al, 1997; Upton y Petty, 2000 y Amat 1998). De allí la necesidad de estudiar un importante sector de este tipo de empresas, como lo son las pequeñas y medianas empresas (PYMEs), y así comprender su dinámica, con la intención de diseñar propuestas que contribuyan a fortalecer su competitividad y sustentabilidad en el tiempo. En este sentido, el presente artículo plantea un modelo basado en las competencias esenciales para el éxito de las PYMEs familiares, entendiéndose por competencias esenciales al conjunto de características diferenciales o cualificaciones que posee un individuo, las cuales pueden ser de dos (2) tipos: las innatas, y las adquiridas, formadas o desarrolladas (también denominadas competencias de conocimiento). El diseño de investigación empleado fue no experimental de carácter bibliográfico o documental, con un tipo de estudio descriptivo. Para el desarrollo del modelo se emplearon los aportes teóricos de los siguientes autores: en el área de la "empresa familiar" (Amat, 1998; Gersick, Davis, McCollom, y Lansberg, 1997; Gallo, 1997; Neubauer y Lank, 1998), y en relación a la "gestión del conocimiento" (Polanyi, 1975; Nonaka, 2000; Davenport y Prusak, 1998; y Dewey, 1991). Como principal conclusión se afirma que las competencias esenciales son las que soportan los procesos clave de la empresa, ya que generan valor añadido, constituyendo la verdadera esencia de su éxito y competitividad.

**Palabras clave:** Pequeña y mediana empresa (PYME), empresas familiares, modelo de los tres círculos, espiritual del conocimiento, competencias esenciales, competitividad, éxito empresarial.

Recibido: 06 – 03 – 01 • Aceptado: 06 – 11 – 24

\* Economista (1991). Magíster en Gerencia de Empresas (2000). Magíster en Economía (2001). Cursando Doctorado en Ciencias Humanas (LUZ) y Doctorado en Administración de Empresas (LUZ-UPM). Docente e Investigadora adscrita al Instituto de Investigaciones. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad del Zulia (LUZ). Apartado Postal 526. Teléfonos: +58 261 7596513; +58 414 6107300. E-mail: lissettehf@yahoo.es. Maracaibo, Venezuela.

## *Essential Competences for Small and Medium Family Enterprises: A Model for Business Success*

### **Abstract**

Family businesses have become in actuality an important motor for world economies, since they are the most numerous business structures in the whole world: they represent 90% of the business field and contribute 50% of the Gross National Product (GNP) and employment (Gersick et al, 1997; Upton and Petty, 2000 and Amat 1998). These facts show the need to study an important sector of this type of business, the SMEs (small and medium enterprises), and thereby understand their dynamic, in order to design proposals reinforcing their competitiveness and sustainability over time. This article presents a model based on essential competences for the success of family SMBs, understanding essential competences as a set of differential characteristics or qualifications that an individual has, which can be of two (2) types: innate and acquired, learned or developed (also call knowledge competences). The research design was non-experimental, of a bibliographical or documentary character with a descriptive type of study. To develop the model, theoretical contributions of the following authors were used: in the area of "family business" (Amat, 1998; Gersick, Davis, McCollom, and Lansberg, 1997; Gallo, 1997; Neubauer and Lank, 1998), and related to "knowledge management" (Polanyi, 1975; Nonaka, 2000; Davenport and Prusak, 1998; and Dewey, 1991). The main conclusion affirms that essential competences are those that support the business's key processes, because they generate added value, constituting the true essence of success and competitiveness.

**Key words:** Small and Medium Enterprises (SME), family enterprises, model of three circles, knowledge spiral, essential competences, competitiveness, business success.

### **Introducción**

En Venezuela a partir de la promulgación del Decreto con Fuerza de Ley para La Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria – PYMI - (Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No. 5.552, de fecha 12 de Noviembre de 2001), se introduce una nueva definición que establece como parámetros para la PYMI; el número de empleados y el nivel de ventas en unidades tributarias (Art. 3):

**1. Pequeña Industria**, la unidad de explotación económica realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendidas en los siguientes parámetros:

1.1. Planta de trabajadores con un promedio anual no menor de once (11) trabajadores, ni mayor a cincuenta (50) trabajadores.

1.2. Ventas anuales entre nueve mil una (9.001) Unidades Tributarias y cien mil (100.000) Unidades Tributarias.

**2. Mediana Industria**, la unidad de explotación económica, realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendida en los siguientes parámetros:

2.1. Planta de trabajadores con un promedio anual no menor a cincuenta y un (51) trabajadores, ni mayor a cien (100) trabajadores.

2.2. Ventas anuales entre cien mil una (100.001) Unidades Tributarias y doscientos cincuenta mil (250.000) Unidades Tributarias."

Dicha definición, es asumida por analogía, para todo el conglomerado de pequeñas y medianas empresas (manufactura, comercio y servicios); ya que en Venezuela no existe una definición, ni estadísticas oficiales para las pequeñas y medianas empresas comerciales y de servicios; solo de las manufactureras.

Sin embargo, se puede señalar que la mayoría de las PYMEs existentes en nuestro país corresponden al campo de las empresas familiares (EF), entendiendo por tales, aquellas en las cuales la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo de personas entre las cuales existen nexos familiares; y que además tienen la intención de que las relaciones intraorganizacionales de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares, y en donde se ha producido, se está produciendo o se prevé en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia (D' Arquer, 1992; Gallo, 1997; Cabrera y García, 1998).

A escala mundial la empresa privada comienza como una iniciativa emprendedora, responsabilidad de una familia, y por ende es dirigida, gerenciada y controlada por el grupo familiar.

Pese a ello, con gran frecuencia se incurre en el error de diagnosticar los problemas de las PYMEs como característicos de las empresas pequeñas por su condición de pequeñas, sin caer en cuenta de que son propios de las PYMEs, no por razón de ser PYMEs sino por su condición de familiares; ya que la forma de organización empresarial donde surge con mayor fuerza el carácter de empresa familiar es en las micro y pequeñas empresas.

Razón por la cual la base del comportamiento y problemas típicos de las PYMEs se encuentran determinados, un gran número de veces, por la infraestructura familiar de dichas

empresas, caracterizadas por (D' Arquer, 1992):

Propiedad familiar del capital de la empresa y/o de sus recursos económicos.

Sentimiento acusado de propiedad de la empresa, que incluso se manifiesta en la utilización del nombre de la familia como denominación social.

Autoridad típica patriarcal, sobre todo en primera generación. El fundador en casa es el padre y en la empresa es el director.

Afán de negocio en el corto plazo. Las tensiones económicas familiares repercuten en la empresa y exigen la producción de resultados económicos.

Concentración de **competencias esenciales** (1) en la acción inicial emprendedora y escasez de ellas en las generaciones siguientes a la primera.

Es precisamente, en esta última característica, que se centrará el desarrollo del presente artículo de investigación; ya que las PYMEs requieren cada vez más de competencias que contribuyan con su funcionamiento ordinario, permitiendo su crecimiento y madurez. Algunas de ellas siguen perteneciendo al grupo de las innatas; pero muchas otras pertenecen al orden de las que pueden ser adquiridas por experiencia, estudio o formación.

## **1. Trascendencia económica de las empresas familiares**

La literatura existente señala que las empresas familiares se encuentran entre las más importantes contribuyentes a la riqueza y el empleo en todos los países; las estimaciones de su contribución al PIB, así como al empleo, van del 45% al 70% en todo el mundo capitalista (Neubauer y Lank, 1998).

Diferentes estimaciones dan cuenta de la importancia de las empresas familiares en el

mundo y su contribución a la economía, como lo indican las siguientes cifras:

En la **Unión Europea** existen 17 millones de empresas familiares, que representan más del 60% del total de empresas, empleando a 100 millones de personas. El 25% de las empresas que ocupan los 100 primeros lugares son de naturaleza familiar. En **España**, el número estimado de empresas familiares es de 2,5 millones, lo cual representa el 65% del total de empresas. Contribuyen con el 65% del PIB, generan el 60% del empleo privado, empleando a más de 9,5 millones de personas, y llevan a cabo el 60% de las exportaciones totales. En **Gran Bretaña**, de las 8.000 empresas más grandes, el 76% son empresas familiares (Instituto de Empresa Familiar, 2003).

En **Estados Unidos**, se estima que al menos 90% de las empresas son familiares, generan más del 50% del PIB y emplean el 69% de la fuerza de trabajo, mientras que le corresponde el 50% de los salarios totales pagados. Representan el 35% de las 500 empresas reseñadas anualmente en la Revista Fortune. Estimaciones conservadoras sostienen que puede haber 1,7 millones de empresas familiares, excluyendo a las firmas unipersonales (Heck, Upton, Bellet, Dunn y Parady, 1994; Ching y Tanewsky, 2002; Dino, Dreux y Schulze, 2003).

En **Australia**, las empresas familiares representan el 83% de todas las empresas privadas y emplean más del 50% de la fuerza de trabajo (Ching y Tanewsky, 2002). En **México**, se estima que el 90% de las empresas establecidas están bajo el control y propiedad de una familia (Centro de Empresas Familiares, 2003). En **Colombia**, según información de la Superintendencia de Sociedades, el 68% de las empresas son familiares (Revista Empresas Familiares, 2003). En otros países como **Portugal, Suiza, Suecia e Italia**, las empre-

sas familiares representan el 70%, 85%, más del 90% y más del 95% respectivamente, del total de empresas (Neubauer y Lank, 1998).

En el **caso venezolano**, actualmente no se dispone de estadísticas sobre el número o proporción de las empresas familiares, ya que ni en los censos ni en las encuestas se discrimina considerando esta tipología. Sin embargo, desempeñan un papel muy importante en la economía nacional, no obstante el fuerte peso que tiene el sector público sobre el aparato económico. Según Naím (1989:459-460), para finales de los años ochenta, las empresas privadas venezolanas de tamaño mediano o grande mostraban características que permitían incluirlas dentro del tipo de empresas familiares. Entre éstas cabe destacar las siguientes:

El empresario que la fundó participa y tiene influencia en las decisiones fundamentales de la empresa.

La propiedad de la empresa se concentra en un número muy limitado de personas, estando con frecuencia el control accionario en manos del empresario fundador o de sus familiares.

Hay pocos incentivos para buscar la participación accionaria de inversionistas, o empresas ajena a las familias de los principales accionistas.

Los principales cargos en el más alto nivel gerencial los ocupan los individuos que son accionistas de la empresa o familiares de éstos.

Las personas de quienes dependen las principales decisiones estratégicas y que cumplen funciones directivas en la empresa (el fundador y su familia), con frecuencia, deben también desempeñar funciones operativas y participar directamente en el manejo cotidiano. Esto produce un alto nivel de sobrecarga y congestionamiento de los directivos fundamentales de la organización.

Las empresas funcionan con la misma estructura organizacional de décadas (en algunos casos hasta de sus inicios), la misma gente clave, los mismos sistemas de trabajo, los mismos enfoques gerenciales y, en general, con un nivel relativamente bajo de innovación en lo que a aspectos organizacionales se refiere.

Las empresas evidencian un grado relativamente bajo de formalización en la toma de decisiones, así como en los procesos y sistemas de comunicación y de control. El desempeño de la empresa depende, fundamentalmente, de las relaciones personales de tipo informal y de la comunicación verbal.

Por otra parte, en el año 2000, la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) declaró la existencia en nuestro país de 11.314 PYMEs, pudiéndose inferir, que al igual que en el resto del mundo, un alto porcentaje de las PYMEs venezolanas es de naturaleza familiar.

Estas cifras son demostrativas de la importancia que revisten las empresas familiares, como unidades catalizadoras del dinamismo y crecimiento económico de un país.

## **2. Modelo basado en las competencias esenciales para el éxito de las PYMEs familiares**

Desde finales del siglo pasado a nivel mundial el proceso de transformación económica y la globalización de la economía ha impuesto retos, entre los que destaca con una importancia superlativa la competitividad, como factor crítico de éxito en la vigencia de las organizaciones; las cuales serán más competitivas en la medida que los bienes comercializados reflejen el valor agregado generado por el conocimiento, destrezas y habilidades del recurso humano involucrado en su producción.

Es esta etapa la denominada “Era del Conocimiento”, impulsora de los cambios en lo interno de las organizaciones.

En este sentido, los gerentes o responsables de las empresas familiares tienen la obligación de construir un aparato productivo más sólido y eficiente, lo que plantea pasar de una estructura organizativa “rígida”; creada por razones familiares y personales, a una “blanda” o “flexible”, en la que no es imperativo que solo los miembros de la familia y amigos ocupen los cargos de mayor jerarquía en la empresa, sino que emerja la preocupación por adoptar formas de funcionamiento y decisión arraigados a una visión profesional de la gerencia, v.g. la incorporación y promoción de las personas a los cargos y/o responsabilidades deberá depender de sus cualidades personales innatas (sentido común, iniciativa, creatividad, habilidad política) y de sus méritos técnicos o profesionales (cualidades adquiridas), y no de lazos de consanguinidad y relaciones sociales.

Para que la empresa familiar sobreviva a las turbulencias de la competencia, y logre su permanencia y sostenibilidad en el mundo empresarial, y en los mercados nacional e internacional, tendrá que dedicarse a la formación progresiva y continua de su recurso humano, particularmente de los miembros de la familia propietaria, adquiriendo de esta forma el conocimiento teórico, destrezas y habilidades para desarrollarse como empleados, técnicos, administrador-gerente o directivo de la misma.

El “**Modelo basado en las Competencias Esenciales para el Éxito de las PYMEs Familiares**” se desarrolla a partir del denominado “Modelo de los Tres Círculos” (Gráfico 1) propuesto por Gersick et al (1997), que a su vez se deriva del modelo elaborado por Tagiuri y Davis (1996) a principios de la década de 1980. El modelo que

aquí se propone introduce al de Gersick et al., la variable “**Conocimiento**”, a través de la cual se alcanzan las “**competencias esenciales del conocimiento**”, entendida como aquellas que se pueden adquirir por la experiencia, estudio y formación.

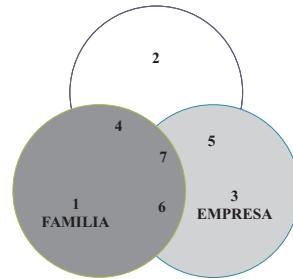
El conocimiento es definido por Davenport y Prusak (1998) como el conjunto de saberes integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, bien de forma general o personal. El conocimiento es personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia, es decir, de su propio “hacer”, ya sea físico o intelectual, y lo incorporan a su acervo personal estando “convencidos” de su significado e implicaciones, articulándolo como un todo organizado que da estructura y significado a sus distintos elementos.

El movimiento del conocimiento está sacudiendo los fundamentos mismos de cómo una organización se crea, desarrolla y madura, muere y se reforma; generando cambios fundamentales en la manera como se hacen negocios.

El conocimiento entendido de esta manera adquiere una importancia fundamental en el funcionamiento exitoso de las organizaciones empresariales, incluyendo en éstas a las “empresas familiares”. Con esta finalidad es necesario distinguir entre sus dos dimensiones (Nonaka, 2000; Polanyi, 1975; Dewey, 1991):

**Explícito:** Es el conocimiento que los filósofos reconocieron como el “Saber Que” (Knowing That), también ha sido llamado conocimiento proposicional, objetivo, formal y sistemático. Este tipo de conocimiento pone énfasis en la capacidad de estructurar la experiencia por medio de conceptos, causas, efectos, razones, y finalmente en la prescrip-

**Gráfico 1**  
**El modelo de los tres círculos**



Fuente: Gersick y Otros (1997).

ción de leyes científicas universales. Sus productos se definen normalmente como ideas o abstracciones. Este tipo de conocimiento no requiere de validación por medio de la experiencia personal, en otras palabras, el “saber que” es explícito porque los seres humanos pueden hablar acerca de él, poniendo en palabras las unidades de sentido que llegan a conocer o construir; v.g. especificaciones de producto, una fórmula científica o un programa de ordenador.

**Táctico o Implícito:** Denominado por los filósofos “saber como” (Knowing How), también se le conoce como conocimiento procedimental, subjetivo (intuición), práctico o personal. Este tipo de conocimiento es asociado a formas específicas de competencias (performance), es decir, desempeños. El “saber como” es el reconocerse poseedor de la habilidad de ejecutar una acción, consiste en conocimiento técnico, esa clase de capacidades y conocimientos informales y difíciles de concretar que se suelen englobar en el término (Know – How); v.g. un artesano después de muchos años de experiencia adquiere muchos conocimientos, pero es incapaz de articular los principios técnicos o científicos de lo que sabe.

Según Nonaka, Takeuchi y Unemoto (1996) la interacción entre el conocimiento tácito y explícito, a través de cuatro (4) procesos: socialización, externalización, internalización y combinación, genera una espiral del conocimiento vital para la permanencia y buen desempeño de las organizaciones (Tabla I).

El “**Modelo basado en las Competencias Esenciales para el Éxito de las PYMEs Familiares**” está constituido por cuatro círculos, representando cada uno de ellos las siguientes zonas:

**Familia (F):** se define a través de la diversidad de relaciones por consanguinidad (2) y afinidad (3) que une a los miembros de una familia, v.g. padres, hermanos, primos y familiares políticos (suegros, yernos, nueras, cuñados, etc).

**Propiedad (P):** caracterizada por la estructura accionaria de la empresa, la cual puede ser familiar y no familiar. Generalmente en este tipo de empresas se establecen límites a la cesión de acciones a no familiares, ante el temor de la pérdida del poder sobre la misma. El carácter de la intervención de los accionistas podrá ser pasiva o activa, esta última estará en función de su participación en las actividades de la empresa, bien sea como empleado o directivo de la misma.

**Empresa o Negocio (E):** hace referencia al conglomerado de individuos (recurso humano) cumpliendo actividades como empleado o directivo.

**Conocimiento (Cn):** integrado por el conjunto de saberes tanto explícitos como implícitos (tácitos). El **primer**o está referido a la preparación o formación en carreras, profesiones y especializaciones puntuales para la empresa (CnE); y el **segundo** trata del conocimiento derivado de la práctica, de la experiencia, que se manifiesta no sólo a través de las

**Tabla I**  
**La espiral del conocimiento**

	<b>A tácito</b>	<b>A explícito</b>
<b>De Tácito</b>	<b>Socialización</b> Interacción directa con el mundo exterior: compartir con otras personas, otras culturas. Conocimiento basado en la observación, la imitación y la práctica.	<b>Externalización</b> Diálogo: proceso de expresar y recibir algo (retroalimentación).
<b>De Explícito</b>	<b>Internalización</b> Interiorizarlo: ampliar, extender y modificar su propio conocimiento tácito.	<b>Combinación</b> Recopilan e integran partes separadas de conocimiento para establecer nuevo conocimiento; combinándolos.

Fuente: Nonaka, Takeuchi y Unemoto (1996).

habilidades para ejecutar una acción, sino también por la comprensión de la forma de comportarse (reaccionar) la organización, es decir, el conocimiento de su cultura. Este se simbolizará con “CnI”.

Es importante señalar que esta última dimensión del conocimiento no es exclusiva del círculo del conocimiento, es decir, que coexiste en las otras áreas; dado que por su carácter individualista y personal esta presente en todas las etapas de la vida del individuo, vinculándolas a diferentes contextos.

En el modelo las personas que interactúan en la empresa familiar tendrán conocimiento tácito –derivado tanto de su propio aprendizaje, como el resultante del proceso de “socialización” con sus pares– de las áreas en las cuales se encuentran ubicados: familia,

propiedad y empresa. Este conocimiento se originará de su actividad en la empresa familiar como miembro de la familia, como accionista o empleado, además del logrado mediante la participación en los Consejos de Familia, Juntas de Accionistas, Consejo de Administración y reuniones de empleados.

Asimismo, aún cuando es el carácter “evolutivo” una característica implícita al Modelo de Gersick y Otros (1997), es menester mantenerla en esta nueva propuesta, dado a que le concede la propiedad de dinamismo, en contraposición con lo estático, muy acorde con la definición de conocimiento, el cual se desarrolla y avanza. Pudiendo reflejarse su evolución mediante la transmisión del conocimiento explícito – cuya presencia significa la concreción del proceso de profesionalización de los recursos humanos – al conocimiento implícito o tácito, y viceversa. En la conjunción de ambos tipos de conocimiento es donde se encuentra como señala Nonaka (2000) “la verdadera esencia de la creación de conocimiento”, porque es donde se combina la teoría con la experiencia y la práctica, potenciándose la capacidad innovadora. En los otros estadios, de implícito a implícito y de explícito a explícito, aún cuando existe un fortalecimiento o ampliación del conocimiento, “la creación del mismo es bastante limitada” (Nonaka, 2000; 31) dado que no se produce un enriquecimiento mediante la contrastación de la teoría con la práctica.

Por tanto, este modelo se fundamenta en la siguiente premisa: “Una condición para alcanzar el éxito en la empresa familiar es que el recurso humano (familiar y no familiar) cumpla con el proceso de profesionalización, mediante su preparación a través de los estudios de tercer nivel (carreras técnicas y universitarias) y cuarto nivel (especializaciones y maestrías)”.

En la medida en que se ha ido avanzando hacia la sociedad del conocimiento, dicha condición se ha convertido en una meta que yace en la mente de los individuos, otorgándole al conocimiento explícito la existencia permanente que posee el conocimiento implícito en las organizaciones (4).

De esto se deriva que las áreas en el modelo donde estén presentes ambas dimensiones del conocimiento se consideren como “óptimas”, en término de garantizar la operatividad y gestión de la empresa de manera exitosa (5).

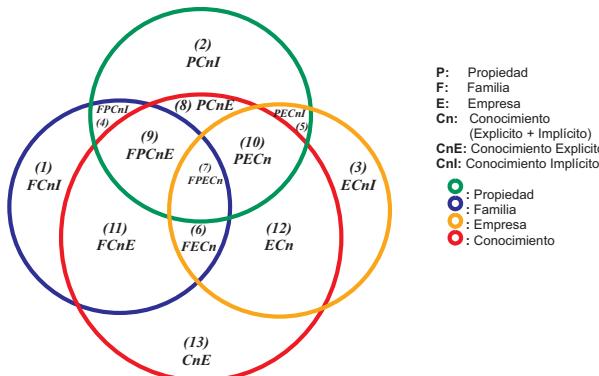
A través del Gráfico 2 se pueden visualizar las diferentes áreas que se derivan de la yuxtaposición de los cuatro círculos o zonas:

Área 1, hace referencia a aquellas personas que son miembros de la familia (F): padres, hermanos, primos, suegros, yernos, nueras, cuñados, etc, y poseen conocimiento implícito (CnI) derivado de la experiencia personal dentro de la familia, o mediante el intercambio de información en el seno del grupo familiar.

Área 2, reúne al conjunto de personas que son propietarios (P) no familiares, es decir, que tienen participación en el capital de la empresa. Generalmente, las empresas familiares establecen límites a la propiedad no familiar. Sin embargo, este grupo puede comprender tanto personas de confianza de la empresa, especialmente amigos de la familia dueña del negocio, así como personas que han sido familiares políticos pero por divorcio o separación han dejado de ser familiares; y además poseen conocimiento implícito (CnI) originado de su experiencia como propietario del capital mediante su participación en la Junta de Accionistas, entre otras.

Área 3, contempla el recurso humano no familiar que se desempeña como empleado, carente de formación profesional (conocimiento

**Gráfico 2**  
**Modelo basado en las Competencias Esenciales para el Éxito de las PYMEs**  
**Familiares**



Fuente: Adaptado por la Autora, según Modelo de los Tres Círculos de Gersick et al. (1997).

explícito); cuya fortaleza es la posesión de un invaluable conocimiento (tácito) sobre una actividad particular de la empresa (CnI). Un ejemplo de este tipo de empleado puede ser un obrero u operador de una maquinaria.

Área 4, está representada por aquellas personas que tienen participación en el capital (P) y son miembros de la familia (F). En esta categoría figuran los familiares directos (padres, hermanos, primos, etc) cuya actividad laboral es desempeñada fuera del negocio de la familia; o familiares políticos (yernos) que por razón de matrimonio pasan a formar parte de la estructura accionaria, aún cuando no participan directamente en la vida de la empresa; y además cuentan con un conocimiento implícito (CnI) obtenido de la experiencia acerca del funcionamiento de la familia y la propiedad, fortalecida a través de los Consejos de Familia y Juntas de Accionistas.

Área 5, está constituida por los propietarios (P) no familiares que laboran como empleados y poseen el conocimiento derivado de la práctica o experiencia (CnI) en una actividad dentro de la empresa familiar.

Entre estos destacan los empleados de confianza que han recibido una participación minoritaria en el capital para retenerlos dentro de la compañía y/o recompensar su lealtad, y los yernos o nueras que por divorcio dejan de ser familia, mantienen su participación accionaria y su cargo como empleado del negocio.

Área 6, hace referencia a los familiares que cumplen una actividad dentro de la empresa y poseen conocimiento (Cn= CnE + CnI). Por tanto, contempla tanto a familiares directos (lazos consanguíneos) como políticos (lazos por afinidad), v.g. padres, hermanos, yernos, nueras, cuñados, etc, que se desempeñan bien como empleado, o como directivo, dado su nivel de profesionalización (CnE), como por su experiencia personal dentro de la familia y la empresa (CnI), otorgándole esta última el conocimiento de ciertos aspectos y actividades propias de dicha unidad económica.

Área 7, en esta confluyen los nexos de familiaridad con propiedad (control de acciones), y participación en la dirección y operación del negocio familiar, la cual se ejecutará

eficientemente dado el don del conocimiento (Cn), no sólo a través de la profesionalización en áreas administrativas y gerenciales, entre otras, sino también mediante el conocimiento otorgado por la praxis de gestión en la empresa familiar. Es en esta zona donde se ubican los familiares directos y políticos que mayor importancia y valor le dan a la empresa familiar, ya que en ella concentran su riqueza o patrimonio, además de ser la fuente de empleo de éstos y sus descendientes. Esta área es considerada dado las características de las personas que en ella se ubican: familiar, propietario, empleado con conocimiento (Cn), como el área “óptima”, por el fuerte compromiso que se genera en su miembros en pro de la consecución del mejoramiento de los procesos de la empresa, garantizando la gestión de manera exitosa, en el cual juega un papel fundamental el uso del conocimiento (Cn) presente, así como su constante avance y perfeccionamiento, tanto en el área de la profesionalización como en el desarrollo y fortalecimiento de actividades y labores producto de la experiencia.

Área 8, constituida por aquellas personas que tienen participación en el capital (propietarios) con conocimiento explícito, es decir, profesionalizados. Representado bien por amigos de la familia, ex-esposos (as) o por ex-familiares políticos (yernos, nueras, cuñados, etc) que mantienen participación accionaria de la empresa, y además poseen conocimiento explícito (están capacitados, profesionalizados) que sólo es puesto a disposición de la organización a través de la intervención en la Junta de Accionistas, ya que no laboran en la empresa familiar.

Según algunos autores y terapeutas de empresas familiares la presencia de este tipo de accionistas no familiares, es de gran importancia en esta clase de empresa, dado la mayor perspectiva externa que ellos poseen, lo cual

ayuda a reducir el riesgo de aparición de los problemas que se presentan en las empresas familiares cuando privan los criterios familiares en detrimento de los empresariales.

Área 9, las personas establecidas en este sector reúnen similares características que las que se ubican en el área 8, con la única diferencia que los propietarios son miembros de la familia; por tanto la transmisión del conocimiento y aportes en términos del mejoramiento de los procesos en la empresa familiar se ejecutará tanto por la vía de la Junta de Accionistas, como por la vía de los Consejos de Familia y el intercambio personal (diálogo) entre miembros de la familia. Lo que se traduce en un mayor nivel de influencia en las decisiones de la empresa por parte de estas personas en comparación con las del área anterior.

Área 10, definida por aquellas personas que son propietarias (participan en el capital), comparten la responsabilidad laboral, bien como gerente, directivo o empleado y poseen conocimiento explícito en el área gerencial administrativa, dirección de empresas, etc, así como el conocimiento, acerca de los procesos y actividades de la empresa (conocimiento implícito). Ambos fundamentales en la orientación hacia el mercado de la empresa familiar de manera competitiva.

Las personas que integran esta área son individuos que han adquirido una participación minoritaria en base a la confianza que les profesan los miembros de la familia propietaria de la empresa, o como recompensa por su lealtad como empleado; así como también pueden formar parte de ella los ex-familiares políticos que aún mantienen una cuota de acciones.

Área 11, conformada por miembros de la familia, bien sea por la línea por consanguinidad o afinidad, que por decisión propia o por decisiones familiares no han tenido opción de

participar en la estructura accionaria, y han cumplido o culminado con su etapa de formación académica (CnE), laborando y desarrollándose como profesionales en otras instituciones u organizaciones. Entre estos destacan los hijos que por decisión propia o de los padres le corresponde como herencia otras propiedades, o el caso de las parejas que deciden, previa a la unión conyugal, separar sus bienes (firman capitulaciones).

Área 12, representada por empleados (gerentes, cuadros intermedios y el resto del personal) con conocimiento (Cn), en el ámbito académico (profesionalizados) como en el dominio de la empresa (actividades, procesos, forma de comportarse, etc). Son estos empleados, en función de la responsabilidad y lealtad con que ejecuten sus funciones, los candidatos potenciales a constituirse en propietarios, de acordarse la decisión de negociar acciones.

Área 13, compuesta por un conjunto muy heterogéneo de personas con conocimiento explícito, es decir, con formación universitaria y/o técnica, que no son propietarios, empleados, ni miembros de la familia dueña de la empresa. Pudiendo comprender a clientes, proveedores, personal ya jubilado de la compañía, y profesionales externos de la empresa (consultores y “banco de elegibles” para iniciar su carrera como empleado de la empresa familiar).

A través de la definición e ilustración de cada una de las áreas del “**Modelo basado en las Competencias Esenciales para el Éxito de las PYMEs Familiares**” se observa que, el conocimiento implícito o tácito (CnI) se presenta en las áreas 1,2,3,4, y 5 otorgándole a los individuos los saberes derivados de la experiencia de las zonas donde se ubican (familia, empresa y propiedad); el conocimiento explícito (CnE), está expresado a través de aquellas áreas de la esfera del conocimiento

que no tocan el círculo de la empresa, v.g. áreas 8,9,11 y 13; y sólo transita hacia el estadio del conocimiento pleno (Cn) donde se conjuga la preparación o formación del recurso humano (CnE) con el conocimiento en los diversos aspectos y actividades de la empresa (CnI) en las áreas 6, 7, 10 y 12.

Se reconoce que este último estadio es el “ideal”, es la etapa hacia la cual se debe dirigir la empresa familiar para alcanzar el éxito, lo que contribuirá a su permanencia en el mercado mediante el fortalecimiento de sus ventajas competitivas. Sin embargo, se está consciente que es un proceso que necesita tiempo, razón por la cual mientras se transita en la consecución de la misma, en las áreas 6,7,10 y 12 se pueden ubicar personas (familiares - empleados - propietarios y no propietarios; y propietarios y empleados no familiares, respectivamente) en proceso de profesionalización; así como también individuos, particularmente en las áreas 6 y 7, carentes de conocimiento explícito por constituir la generación fundadora de la empresa familiar, en la cual no tenía un lugar prominente la formación y la capacitación del recurso humano, casos como este se visualizan en aquellas empresas que actualmente se encuentran entre la segunda y tercera generación; pero que sin embargo comprenden el proceso, y aceptan y asumen la formación de la generación de relevo, no solo de aquellos a quienes se les entregará la batuta, sino de todo el personal, llegando muchas veces a participar los mismos fundadores en cursos de actualización (6).

Por tanto, la **espiral del conocimiento** en este modelo se cumple de la siguiente forma:

En las áreas 8, 9, 11 y 13 se transita de conocimiento explícito a explícito, es decir, se recopilan e integran conocimientos teóricos.

En las áreas 1, 2, 3, 4 y 5, se lleva a efecto la transmisión de conocimiento tácito, mediante la socialización de diferentes experiencias; y

En las áreas 6, 7, 10 y 12 es donde se efectúa el verdadero proceso de creación de nuevo conocimiento, porque es donde se transfiere de conocimiento explícito a tácito y viceversa.

Por otra parte, en relación a las **competencias esenciales innatas**, las cuales no fueron plasmadas en el modelo, dado su propia naturaleza (7), ya que en éste se hizo referencia a aquellas competencias que pueden ser adquiridas, formadas y desarrolladas, cabe puntualizar lo siguiente: es necesario diseñar e instrumentar desde la Presidencia (fundador) de las empresas familiares programas de crecimiento personal, dirigidos especialmente a miembros de la familia empresaria (sucesión), que fortalezcan las cualidades innatas como iniciativa, creatividad, sentido común, entre otras; fundamentales para emprendedores y responsables de la dirección de empresas.

Como es señalado por D' Arquer (1992), la falta probable de competencias esenciales innatas en la alta dirección debido al procedimiento sucesorio habitual repercutió indudablemente en la carencia de competencias en los demás niveles directivos de la organización.

### 3. Conclusiones

La empresa familiar debe desarrollar la capacidad de seleccionar a la alta dirección atendiendo a criterios de competencias esenciales, así como el gestionar el intelecto humano o profesional, es decir, la adecuada formación en todo lo que sean competencias adquiribles, sin olvidar las innatas. Para el logro de esto último es menester trabajar en los si-

guientes cuatro (4) niveles (Brian, Anderson y Finkelstein; 2000):

**El conocimiento cognoscitivo** (o saber qué) es el dominio básico de una disciplina que los profesionales consiguen mediante una amplia formación y certificación. Este conocimiento es esencial, aunque por lo general dista mucho de ser suficiente, para el éxito comercial.

**Los conocimientos prácticos avanzados** (o saber cómo) convierten el “aprendizaje de libro” en aplicación eficaz. La capacidad de aplicar las reglas básicas de una disciplina a los problemas complejos del mundo real es el grado de destreza profesional de creación de valor más generalizado.

**El conocimiento de los sistemas** (o saber por qué) es el conocimiento pormenorizado de la red de relaciones causa-efecto que subyacen tras una disciplina. Permite a los profesionales ir más allá de la ejecución de tareas para solucionar problemas mayores y más complejos y crear un valor extraordinario. Los profesionales que “saben por qué” pueden prever sutiles relaciones y consecuencias no deseadas. La expresión última del conocimiento de los sistemas es una intuición enormemente cualificada.

**La creatividad automotivada** (interés en el porqué) consta de voluntad, motivación y adaptabilidad para el éxito. Los grupos muy motivados y creativos suelen superar a otros grupos con más recursos humanos o económicos. Sin una creatividad automotivada, los líderes intelectuales pueden perder su ventaja de conocimiento a causa de la complacencia. Es posible que no consigan adaptarse agresivamente a las cambiantes condiciones externas y, en especial, a las innovaciones que dejan obsoletas sus anteriores capacidades. Esta es la razón de que el alto grado de intelecto sea ahora tan esencial. Las organizaciones que alimentan la inclinación hacia el por qué

entre su personal pueden, simultáneamente, prosperar a la vista de los rápidos cambios actuales y renovar sus conocimientos cognoscitivos, técnicas avanzadas y conocimiento de los sistemas para poder competir en la siguiente oleada de adelantos.

Entre las prácticas más adecuadas para la gestión del intelecto empleadas por organizaciones profesionales exitosas destacan:

**Reclutar a los mejores.** Los principales asesores de gestión destinan grandes cantidades de recursos al reclutamiento y selección pormenorizada de los mejores profesionales de las principales facultades empresariales; dado a que consideran que el talento y la dedicación son los elementos más importantes para su éxito.

**Forzar un rápido desarrollo intensivo.** La manera más rápida de desarrollar el “saber cómo” profesional es mediante la reiterada exposición a la complejidad de los problemas reales. Las experiencias intensivas los convierten en profesionales sensiblemente más capaces y valiosos que sus colegas de empresas gestionadas de forma menos intensivas. Si se les instruye adecuadamente, también desarrollan un mayor y más detallado conocimiento de las relaciones entre los sistemas (“saber por qué”) y se identifican más con la empresa y sus objetivos (“inclinación hacia el por qué”). Las empresas de más éxito garantizan ese crecimiento a través de una complejidad en constante aumento (preferiblemente impulsada por los clientes), una tutoría completamente planificada, grandes recompensas por los resultados, y fuertes incentivos al conocimiento, sistematización y avance de la disciplina. Parece que todas las empresas con grandes capacidades intelectuales desarrollan culturas profundamente arraigadas que hacen hincapié en estos valores.

#### **Aumentar constantemente los retos profesionales.**

El intelecto se desarrolla al máximo cuando los profesionales aceptan un reto serio. Los líderes de las empresas destacadas suelen ser exigentes, visionarios e intolerantes con los esfuerzos tibios. Las mejores empresas empujan constantemente a sus profesionales más allá de la comodidad de sus conocimientos teóricos, modelos de simulación y laboratorios controlados. Impulsan a los asociados incesantemente a tratar con los ámbitos intelectuales más complicados de los clientes reales, los sistemas operativos auténticos, y las diversas condiciones ambientales y diferencias culturales.

**Evaluar y eliminar.** A los profesionales les gusta ser evaluados, competir, saber que han aventajado a sus colegas. No obstante, les gusta ser evaluados de forma objetiva y por las personas más destacadas de su área. Por tanto, la intensa competencia interna y las frecuentes valoraciones e informes de resultados son habituales en las empresas destacadas. Como consecuencia, existe una progresiva selección de talento.

#### **Notas**

1. Pueden dividirse en dos (2) grandes grupos: a) **Competencias esenciales innatas** (imaginación creadora, voluntad autoritaria, sentido común, autoridad, sentido de propiedad, empuje, habilidad política, sentido del valor, capacidad para asumir riesgos razonables, entre otras), y b) **Competencias esenciales de conocimiento**, que pueden ser adquiridas, formadas y desarrolladas por experiencia, estudio o formación.
2. Unión por parentesco natural, de varias personas que descienden de una misma raíz o tronco.

3. Parentesco que en el matrimonio se establece entre cada cónyuge y los familiares del otro.
4. Los cambios estructurales a nivel de educación han planteado un nuevo panorama en el nivel de preparación de las familias, tanto el número de miembros que ingresan a la universidad como el nivel que estos alcanzan, se han incrementado. Ya es usual la familia en que los padres son profesionales y los hijos también, situación que era muy rara hasta hace algunos años. En esto ha contribuido el avance de las comunicaciones, las modalidades de enseñanza no personalizadas, los esquemas de financiación de estudios, el deseo de progreso de las familias, las nuevas exigencias de orden socioeconómico, así como los requerimientos cada vez más severos del mercado laboral e inevitablemente los rigores de la competencia (Lozano, S/A; 7).
5. Aduciendo el "conocimiento" como característica fundamental del éxito empresarial, lo que a su vez garantizará su permanencia en el mercado mediante el desarrollo y/o creación de ventajas competitivas (lo que Krugman y Obstfeld (1993) y otros postulantes de las teorías sobre Comercio Internacional denominan "Ventajas Competitivas Dinámicas). El éxito se medirá por las habilidades que tengan los directivos – familiares o no – para hacer competitiva a la empresa, cambiando y, en última instancia, reinventando constantemente los negocios (Brown y Eisenhardt, 1999. Citado por Dodero, 2002).
6. La brecha en la preparación de los padres respecto de la de los hijos, se ha reducido notablemente y lo será también muy pronto entre abuelos y nietos; transformaciones que tienen su relevancia en la gestión de la empresa familiar. Padres e hijos estudiados implica mayor posibilidad de entendimiento en el ámbito de los negocios (Lozano, S/A; 7).
7. Caracteres o cualidades que sin ser hereditarios se presentan desde el nacimiento.

### **Bibliografía citada**

- Amat, Joan. (1998). **La Continuidad de la Empresa Familiar**. Ediciones Gestión 2000, S.A. España.
- Brian, J.; Anderson, P. y Finkelstein, S. (2000). La Gestión del Intelecto Profesional: Sacar el Máximo de los Mejores. En: Gestión del Conocimiento. **Harvard Business Review**. Ediciones Deusto S.A. España.
- Cabrera, M. y García, J. (1998). Cambios en la cultura y estructura de las empresas frente a las tecnologías de la información empírica.
- Centro de Empresas Familiares. (2003). <http://www.udem.mx/Centro%20de%20Empresas%20Familiares%20UDEM%20%20La%20Empresa%20Familiar.htm>. Consultado el 15/12/2005.
- Ching H., Y. y Tanewsky, G. (2002). An Examination of Leadership in Fast Growth Family Businesses: A Conceptual Framework. *IFSAM 2002 Conference*. Gold Coast, Queensland, Australia. [http://www.ifsam.org/2002/family-business/Ching%20Ho\\_Tanewski\\_PUB.htm](http://www.ifsam.org/2002/family-business/Ching%20Ho_Tanewski_PUB.htm). Consultado el 09/12/2005.
- D' Arquer, Joaquim. (1992). PYME y Empresa Familiar. **Revista Alta Dirección**. No. 166. pp. 459 – 464.
- Davenport, T.H., Prusak, L. (1998). Working knowledge: how organizations manage what they know. Harvard Business School Press. Boston, MA.

- Dewey, John. (1991). **How they think.** Prometheus Books. Buffalo.
- Dino, R.; Dreux, D. y Schulze, W. (2003). Family Business at the Millennium: Understanding the Challenges of "Mom and Pop". <http://www.genusresources.com/site/content/publications/articles/dinodreuxshulze.millenium.asp>. Consultado el 09/12/2005.
- Dodero, Santiago. (2002). **El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas.** Editorial El Ateneo. Buenos Aires – Argentina.
- Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) (2002). Indicadores del Entorno de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) en los Países FUNDES. <http://www.fundes.org>. Consultado el 15/12/2005.
- Gallo, Miguel (1997). **La Empresa Familiar.** Publicaciones del IESE, Universidad de Navarra. España.
- Gersick, K; Davis, J. McCollom, M. y Lansberg, I. (1997). **Empresas Familiares: Generación a Generación.** Editorial Mc GraW Hill. México, D.F.
- Heck, R.; Upton, N.; Bellet, W.; Dunn, B. y Parady, P. (1994). Family Business As A Field Of Study. <http://www.genusresources.com/site/content/publications/articles/hecketal.study.asp>. Consultado el 09/12/2005.
- Instituto de Empresa Familiar. (2003). <http://iefamiliar.com/empresafam/Instituto%20de%20Empresa%20Familiar.htm>. Consultado el 15/12/2005.
- Krugman, Paul y Obstfeld, Maurice (1993). **Economía Internacional: Teoría y Política. Quinta Edición.** Addison - Wesley Iberoamericana España, S.A.
- Lozano, Melquicedec. (S/A). **La Empresa Familiar: Factores Contemporáneos y su Influencia en la Gestión.** En: <http://lanic.utexas.edu/pyme/esp/publicaciones/biblioteca/itcr/familiar.html>. Consultado el 15/12/2005.
- Naim, Moisés (1989). **Las Empresas Venezolanas: Su Gerencia.** Ediciones IESA. Caracas – Venezuela.
- Neubauer, F. y Lank A.G. (1998). **La Empresa Familiar. Cómo Dirigirla para que Perdure.** Ediciones Deusto S.A. España.
- Nonaka, Ikuyiro. (2000). **La empresa creadora de conocimiento. En Gestión del conocimiento.** Harvard Business Review. Ediciones Deusto S.A. España.
- Nonaka, I; Takeuchi, H y Unemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. International Journal of Technology Management. Special Issue on unlearning and learning for technological innovation. 11(8): 833-845.
- Polanyi, Michael. (1975). **Meaning.** The University of Chicago Press. Chicago.
- República Bolivariana de Venezuela. (2001). Decreto con Fuerza de Ley para La Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Media Industria (PYMI). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, No. 5.552, de fecha 12 de Noviembre.
- Revista Empresas Familiares. (2003). <http://www.dinero.com:8080/empresasfamiliares.htm>. Consultado el 15/12/2005.
- Tagiuri, R. y Davis, J.A. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm Family. **Business Review.** IX (2). p.p. 199-208.
- Upton, N. y Petty, W. (2000). **Venture Capital Investment and US Family Business.** Venture Capital. Vol.2. No. 1. pp. 27-39.