

# Negocios

## COLUMNA

# Empresas familiares de hermanos

Este tipo de empresas familiares son aquellas donde dos o más hermanos son dueños o controladores de la empresa. Con frecuencia, algunos hermanos trabajan en la empresa mientras otros sólo participan de la propiedad. En la mayoría de los casos, estos hermanos han heredado la empresa del papá o mamá que fundó la empresa y, por tanto, son sus continuadores. Así, los hermanos se convierten en socios y constituyen lo que se conoce como la "sociedad de hermanos". Este es el segundo tipo más habitual de empresa familiar, después de las empresas donde el dueño (papá o mamá) es el controlador, tema que analizamos en la columna anterior.

El compartir propiedad y trabajo con los hermanos no es fácil y por ello se calcula que solo un tercio de estas empresas son continuadas por sus hijos, que entre ellos son primos. En consecuencia, es de suma importancia identificar



**Jon Martínez**

Profesor del ESE  
Business School U.  
de los Andes

cuáles son los requisitos fundamentales para que la sociedad de hermanos funcione. He aquí una lista, no exhaustiva, de elementos claves que ha elaborado Iván Lansberg -colega y amigo de Kellogg y antes de Yale- y que me ha permitido completar y explicar brevemente a continuación.

Primero: Ha de existir entre los hermanos una relación fundamentalmente sana. Podrá haber diferencias y discusiones entre

ellos, pero debe prevalecer el deseo de llegar a acuerdos y continuar juntos como socios (*affectio societatis*). Cuando los hermanos ni siquiera se hablan y existe un abismo entre ellos, es muy difícil que puedan compartir propiedad y trabajo.

Segundo: Compromiso con un "sueño" o visión compartida respecto de la empresa familiar. Es posible que este sueño o proyecto empresarial familiar haya sido heredado de sus padres, pero es preciso que sea reformulado, "recargado" y compartido por los hermanos.

Tercero: Enfoque o filosofía de negocios relativamente similar. Si un hermano es demasiado agresivo en los negocios y el otro demasiado conservador, es muy probable que no puedan continuar juntos. Lo mismo ocurre si uno es muy escrupuloso y el otro es capaz de hacer cualquier negocio con tal de ganar dinero.

Cuarto: Habilidad para apreciar y utilizar los talentos únicos de

cada persona. Aquí se aplica el principio de la especialización o división del trabajo. El ideal es que los hermanos se complementen en sus habilidades y conocimientos. Si hacen lo mismo, chocarán y será difícil el trabajo en equipo.

Quinto: La relación humana probablemente más larga es la relación de hermanos, más que la de cónyuges o las de padres e hijos, porque los hermanos son cercanos en edad y comparten toda una vida. Es importante, entonces, contar con la habilidad para capitalizar el profundo conocimiento de la historia que han compartido y ponerla al servicio de la empresa y la familia. "No sacarse la suerte entre gitanos" y cada uno trabajar en la empresa en aquella área donde pueda servir más y mejor.


Sexto: Generosidad de espíritu: "uno para todos y todos para uno". Este es el lema de tres mosqueteros. Siempre habrá un hermano que tire más del carro que otro, pero hay que asumirlo si se

quiere continuar juntos. Hay hermanos que no están dispuestos a ello y prefieren seguir su propio camino como empresarios individuales.

Séptimo: Manejo constructivo de las rivalidades y manejo del conflicto. Desde pequeños, los hermanos deben aprender a solucionar los conflictos entre ellos, porque es natural y humano que existan rivalidades. La gracia está en desarrollar mecanismos de solución.

Octavo: apoyo de cónyuges e hijos. Es muy difícil que los hermanos se lleven bien si sus esposas o maridos, y también sus hijos, no colaboran en ello. A veces son los cónyuges los que inician los problemas por celos, envidias u otras pasiones humanas.

Noveno: finalmente, es fundamental el sentido del humor y disfrutar la relación de socios y trabajo en conjunto. La vida de trabajo es demasiado larga e intensa como para sufrirla. No se pide que sean amigos, pero al menos que lo pasen bien trabajando juntos.



**EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EDUCACIÓN MUNICIPAL DE LOS VILOS:**  
Requiere los siguientes **DOCENTES A CONTRATAR:**

ESTABLECIMIENTOS	PROFESIONALES
Colegio Diego de Almagro (Básica)	5 Profesores de Educación Diferencial. (44 Hrs.) 1 Profesor de Inglés. (42 Hrs.) 1 Profesor de Religión. (16 Hrs.) 1 Profesor de Educación General Básica. (44 Hrs.)
Liceo Nicolás Federico Lohse Vargas (Media)	1 Profesor de Educación Diferencial. (44 Hrs.) 2 Profesores de Técnico Profesional en Gastronomía y Servicios Hoteleros. (44 Hrs. y 25 Hrs.) 1 Profesor de Educación Tecnológica. (16 Hrs.) 1 Profesor de Religión. (16 Hrs.)
Escuela Teresa Cannon de Barrolieth (Básica)	1 Profesor de Educación Diferencial. (44 Hrs.) 1 Profesor de Religión. (20 Hrs.)
Escuela Ercole Bencini (Básica)	2 Profesores de Educación Diferencial. (44 Hrs.) 1 Profesor de Inglés. (30 Hrs.) 1 Profesor de Religión. (16 Hrs.)
Escuela Pablo Barrolieth (Básica)	1 Profesor de Educación Diferencial. (44 Hrs.) 2 Profesores de Educación General Básica. (36 Hrs. y 32 Hrs.) 1 Profesor de Religión. (12 Hrs.)
Escuela Clara Vial Orrego (Básica)	2 Profesores de Educación Diferencial. (44 Hrs.) 1 Profesor de Religión. (12 Hrs.)
Escuela Los Maquis (Básica)	1 Profesor de Inglés. (03 Hrs.)
Escuela Forjadores de Chile (Básica)	2 Profesores de Religión. (02 Hrs.)
Escuela de Tilama (Básica)	1 Profesor de Inglés. (03 Hrs.)
Escuela El Quelón (Básica)	1 Profesor de Inglés. (03 Hrs.)
Escuela Jenaro Tortora Fernández (Básica)	1 Profesor de Inglés. (03 Hrs.) 1 Profesor de Religión. (02 Hrs.)
Escuela Pdte. Federico Errazuriz Echaurren (Básica)	1 Profesor de Inglés. (03 Hrs.)
Microcentro Los Sembradores (Básica)	1 Profesor de Educación Diferencial. (40 Hrs.) 1 Profesor de Educación Física. (40 Hrs.)

Presentar Curriculum Vitae en el Departamento de Educación (DAEM) de Los Vilos, ubicado en Pasaje Loble #206, Población San Pedro Los Vilos, Correo Electrónico: [educacionlosvilos@gmail.com](mailto:educacionlosvilos@gmail.com).

**ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE PUDAHUEL**  
**AVISO**

**REVALÚOS DE BIENES RAÍCES NO AGRICOLAS, 2015**

La Ilustre Municipalidad de Pudahuel informa que según lo establecido en la ley N° 17.235, sobre Impuesto Territorial, a contar del 15 de Abril y hasta el 14 de Mayo del presente, se exhibirán los nuevos avalúos de los bienes raíces no agrícolas correspondientes a sitios no edificados, propiedades abandonadas y pozos lastrados, determinados por el Servicio de Impuestos Internos, en base a las normas técnicas establecidas en la ley de Impuesto Territorial, los que rigen a contar de enero de 2015.

**Lugar de Exhibición:** Oficina de Convenio Municipal - SII, San Pablo 8444, Pudahuel

**Horario de Atención:** 08:45 hasta 14:00 horas

**Consultas:** Teléfono 224455981 / Email: [ocm@mpudahuel.cl](mailto:ocm@mpudahuel.cl)

**JOHNNY CARRASCO CERDA**  
**ALCALDE**

**LICITACIÓN PÚBLICA**

**PROYECTO FONDEQUIP CÓDIGO EQM140079**  
**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO**

**Financiamiento:** Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica.

**Requerimientos:** Adquisición de Microscopio Electrónico de Barrido (SEM).

**Especificaciones Técnicas:** A partir del 18-04-2015 en dependencias de la Dirección de Investigación, tercer piso Casa Central PUCV, Avda. Brasil N° 2950, teléfono 032-2273290, Valparaíso, Chile.

**Plazo de Presentación de Propuestas:** Día 01-05-2015 hasta las 14:00 horas en las dependencias de la Dirección de Investigación de la PUCV.