

Tesis MBA

“Importancia de la Profesionalización en la gestión de empresas familiares - Pyme”

Alumno: ***Borda Gabriel / DNI: 23.250.969***

Tutora: ***Susana Villanes***

Coordinadora: ***Vanesa Welsh***





RESUMEN

La importancia de las empresas familiares en la economía argentina es muy amplia ya que proporcionan una buena parte del empleo. Según el Instituto de la empresa familiar de la Argentina, se calcula que constituyen entre el 70% y 85% del escenario empresario en Argentina. Estas empresas representan un mundo donde el poder, las relaciones humanas, los parentescos directos y políticos, las individualidades, las sucesiones, las herencias, son la esencia que, a veces fortalece y otras debilita hasta las más sólidas estructuras. Las estadísticas indican que muy pocas llegan a la tercera generación. Esto es sin duda un problema y un obstáculo grande en el proceso de consolidación de este tipo de empresas. Los motivos de esa situación son muy variados, casi tantos como empresas, pero sin duda el principal de todos ellos es la ausencia de planificación de un proceso de profesionalización.

El proceso de profesionalización en las empresas familiares de poca dotación, es un aspecto muy olvidado que en la mayoría de los casos lleva a dichas empresas a su desaparición después de la segunda generación de dueños. La importancia de un proceso de profesionalización en el cual se determinen reglas y bases, será fundamental tanto para el funcionamiento de la organización, como para que la misma trascienda a la segunda, tercera y muchas más generaciones.

Este tipo de empresas generalmente se rigen por sentimientos, ya que están muy relacionadas, la familia, la propiedad y la dirección de la empresa, por lo que para delimitar dichos aspectos se deben implementar ciertas reglas que marquen el campo de acción de cada uno de los socios. Es necesario cambiar el rol de empresa familiar a familia empresaria, mediante la implementación de una serie de lineamientos que lleven a la subsistencia, aun cuando haya un cambio generacional, ya que deberá respetar los valores, la misión y la visión, que fue implementada por el fundador, sin dejar de conjugar las nuevas ideas que lleven a la organización a su crecimiento y



subsistencia. Con la implementación de un proceso de profesionalización se ayudará a disminuir el índice de desaparición de las empresas familiares, y que estas trasciendan por generaciones.

El objetivo de este trabajo es demostrar que la profesionalización en una empresa familiar de poca dotación es el proceso fundamental para que la empresa pueda subsistir en el tiempo.

Mi trabajo está basado en el estudio de bibliografía relacionada con el tema y en el desarrollo de una investigación no experimental de tipo etnográfico, habiendo entrevistado a 3 empresas familiares, de poca dotación, de la zona norte del gran Buenos Aires. Dichas empresas son de primera y segunda generación, y actualmente están consolidadas dentro de su sector.



Palabras Clave

Empresa Familiar.

Profesionalización.

Liderazgo.

Sucesión.



INDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCION	8
1 Empresas Familiares	11
1.1 Conceptualización.....	11
1.2 Modelos.....	13
1.3 Ventajas / Fortalezas.....	17
1.4 Desventajas / Debilidades.....	20
1.5 Ciclo de Vida.....	23
1.6 Empresa Familiar y Familia empresaria.....	27
2 Liderazgo	30
2.1 Estilos.....	30
2.2 Patrones de comportamiento	32
2.3 Liderazgo en la empresa familiar.....	32
3 Proceso de Profesionalización	35
3.1 Etapas del Desarrollo Organizacional.....	36
3.2 ¿Cómo se llega a lograr un enfoque profesional?.....	38
3.3 Obstáculos para la profesionalización.....	39
3.4 Los requerimientos básicos para el Gerenciamiento Estratégico.....	40
3.5 Ausencia y fracaso del proceso de profesionalización	42
4 La Sucesión	45
4.1 Principales pasos para la Sucesión.....	47
4.2 ¿Por qué no se planifica la Sucesión?.....	50
4.3 ¿Qué sucede cuando no existe un sucesor apto?	52



5 Protocolo Familiar	54
5.1 Razones para elaborar un Protocolo Familiar.....	55
5.2 Claves para el desarrollo del Protocolo Familiar.....	56
5.3 Etapas de implantación del Protocolo Familiar.....	58
6 Comunicación Interna	59
6.1 Axiomas de la Comunicación.....	61
6.2 Problemas Comunicacionales en la Empresa Familiar.....	62
6.3 Importancia de la Comunicación en la Empresa Familiar.....	63
7 Casos Empíricos – Metodología de la Investigación	64
7.1 Presentación de casos.....	65
7.2 Interpretación de Resultados.....	68
8 Conclusiones	70
8.1 Recomendaciones.....	72
Bibliografía	74
Anexo I Guía utilizada en las entrevistas con los dueños de las empresas	76



INTRODUCCION

La empresa familiar es una organización en la que independientemente de su tamaño y de las acciones que realizan, la mayoría de sus miembros, pertenecen a una o más familias. Estas empresas son en el mundo, cada vez más importantes, tanto a nivel económico como social, lo cual da lugar a que en diversos sectores se hayan convertido en motores del tejido empresarial. Algunos de los datos que reflejan la gran importancia que representan las empresas familiares alrededor del mundo se apoyan en que actualmente constituyen más del 80% del conjunto total de compañías existentes, situación que se visualiza fácilmente en naciones tales como Italia donde alcanzan el 99%, Estados Unidos de América 96%, Suiza 88%, México 80%, Reino Unido 76%, Argentina 75%, Portugal 70%, Colombia 68% y Chile 65%, en donde sobresalen compañías del orden de Disney Corp, Microsoft, Toyota, Televisa, Mercedes-Benz, Michelin, Benetton, Ford, Quilmes, Clarín, Arcor, Bacardí, El Corte Inglés, José Cuervo, TV Azteca, Bayerische Motoren Werke (B.M.W.), General Electric entre cientos de otras más en todos los sectores de la economía global¹.

Las empresas familiares son creadas por una o varias personas, dotadas de una alta capacidad de esfuerzo, vocación, intuición y visión para desarrollar e implementar el Proyecto empresarial al que destinan gran parte su energía y dedicación.

El objetivo del empresario familiar es transmitir su empresa a sus descendientes y, sin embargo, sólo una pequeña parte de las empresas familiares consigue llegar a la segunda generación. Las causas principales de la desaparición de estas empresas tienen relación directa con los conflictos familiares y la ausencia de planificación de un proceso de profesionalización.

¹ Gallo & Amat (2003) – “Los secretos de las empresas familiares centenarias”; Arroyo & Barber (2004) -"Aspectos Positivos y Negativos que Engloban a una Empresa Familiar"; Serna & Suarez (2005) - La Empresa Familiar, Estrategias y Herramientas para su Sostenibilidad; Arrieta, (2009).



Las preguntas que se intentan resolver en esta tesis son:

¿La profesionalización de una empresa familiar es garantía de subsistencia en el tiempo?

¿El éxito en la implementación de un proceso de profesionalización en la empresa familiar está condicionado a que “solamente” esté a cargo de sus dueños?

El Objetivo General de esta investigación es analizar si un proceso de profesionalización en una empresa familiar, garantiza la subsistencia de la empresa hasta una tercera generación.

Los Objetivos Específicos serán analizar qué factores influyen en el proceso de profesionalización, e identificar y definir que herramientas se necesitan para llevarlo a cabo con éxito, focalizando en empresas familiares de poca dotación.

Los capítulos del 1 al 6 que se desarrollan en la presente investigación, servirán para dar marco y entender la caracterización de las empresas familiares, como así también de los factores que influyen en su proceso de profesionalización.

En el primer capítulo se conceptualizará a las empresas familiares y sus características generales. Esto servirá de base conceptual a los fines del presente trabajo de investigación.

Otro factor importante es el Liderazgo, tema que se desarrollara en el segundo capítulo, a fin de que podamos entender su sucesión o traspaso a las nuevas generaciones. En cualquier organización un cambio de liderazgo produce conflictos, en las empresas familiares se debe identificar el estilo de liderazgo de su fundador, para



poder solucionar este punto simultáneamente con otros factores dentro del proceso de profesionalización.

En el tercer capítulo, abordaremos los aspectos relacionados a la implementación de un proceso de Profesionalización, donde se hará referencia a los principales puntos que componen este proceso.

La sucesión debería ser un proceso evolutivo y planificado. Se espera que los líderes tengan la responsabilidad, durante su vida activa, de identificar y entrenar a su sucesor a fin de preservar la continuidad y prosperidad de la empresa. Este factor se analizará en el capítulo cuarto.

El Protocolo Familiar es un documento en el que la familia fija por escrito todos aquellos temas sobre los que desea tener una reglamentación consensuada y suficientemente debatida. Es de suma importancia dentro del proceso de profesionalización, que este acuerdo de voluntades regule las relaciones profesionales y económicas entre los miembros de la familia, teniendo como objetivo primordial la continuidad de la compañía. En el capítulo quinto de este trabajo se describirán los pasos que la empresa familiar debería recorrer y las razones para elaborar su propio protocolo.

Nos enfocaremos también en la importancia de la comunicación en las empresas familiares. Este factor será quien garantice el mantenimiento de la cultura y los valores familiares en la empresa y en la gestión del patrimonio familiar, además de ser responsable de implantar y adaptar el protocolo familiar. La comunicación es otro factor de vital importancia para el éxito del proceso profesionalización.

Finalmente, en el capítulo 7, se expondrá la metodología de investigación y el análisis de los casos relevados, confrontados con la teoría expuesta en el presente trabajo.



1 –Empresas Familiares

1-1- Conceptualización

Existen diversas definiciones de Empresa Familiar producto del enfoque particular que le puede asignar cada autor, consultor o especialista que se dedique al estudio de este tipo de organización. Dentro de esta gran variedad podemos citar las siguientes definiciones, a fin de que nos ayude a entender su caracterización:

“...una compañía se considera empresa familiar cuando ha estado identificada por lo menos durante dos generaciones con una familia y cuando esta vinculación ha ejercido una influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia”².

“...es la que ha estado en manos del grupo familiar por lo menos durante una generación existiendo una relación dinámica entre los miembros de una familia y los ejecutivos de la empresa, con marcada influencia sobre la política de esta”³.

“...simplemente se considera empresa familiar a aquella que está influenciada por una familia o por un vínculo familiar”⁴.

“...una empresa familiar, surge de relacionar dos conceptos, empresa y familia. Una empresa en la cual los miembros de la familia tienen el control legal sobre la propiedad”⁵.

² Donnelley, R. (1984) – citado por Roberto Martínez Nogueira –Empresas Familiares, Análisis Organizacional y Social” Ed. Macchi, Bs As, p34.

³ Dailey, Reushling y De Mong, (1978) –La empresa de familia en EEUU.

⁴ Peter Leach (2014) – La empresa familiar - Cap 1.

⁵ Lansberg, Perrow y Roglosky (1988) – citado Dr. Domínguez, I – La empresa Familiar su concepto y delimitación Jurídica – Cátedra Empresa Familiar – universidad de Córdoba (España).



“...aquella en que la propiedad y la gestión están concentradas dentro de una unidad familiar, en tanto en cuanto sus miembros luchan por obtener, mantener o incrementar la conexión organizacional basada en la familia (ITZ, 1995); Es una empresa en la cual los fundadores y sus herederos han contratado a gestores profesionales, pero siguen siendo accionistas decisivos, ocupando cargos ejecutivos de dirección y ejerciendo una influencia decisiva sobre la política de empresa”⁶.

“se define empresa familiar como “aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar”⁷.

En consecuencia podemos concluir que estas definiciones giran en torno a tres tópicos⁸:

La propiedad o el control de la empresa: se define a partir del porcentaje de participación de la familia en el capital de la empresa o del hecho de que un familiar admita que controla su empresa.

El poder que la familia ejerce sobre la empresa: se define a partir del trabajo desempeñado en la empresa por algunos miembros de la familia. En muchos casos hace referencia a que la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas en la empresa o a que el director general de la empresa es un miembro de la familia propietaria.

La intención de transferir la empresa a generaciones venideras: se define la relación con el deseo de mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa, al

⁶ Chijrch (1996) – citado Dr. Domínguez, I – La empresa Familiar su concepto y delimitación Jurídica – Cátedra Empresa Familiar – universidad de Córdoba (España).

⁷ EAE Business School (2014) - Escuela de Negocios en España. Nota “Retos de la empresa familiar”

⁸ Casilla, J., Díaz, C. y Vázquez A. (2005) - La gestión de la empresa familiar

número de generaciones de la familia propietaria que intervienen en la misma o al hecho de que los descendientes directos del fundador tienen el control sobre la gestión o propiedad de la empresa.

1.2 Modelos de Empresas Familiares

El gran conjunto de empresas familiares, está conformado por entidades muy diversas, que poseen características muy comunes en ciertos aspectos, y muy dispares, a veces, con respecto a otras dimensiones.

Modelo de los Tres Círculos

La Empresa Familiar ha sido objeto de estudio durante décadas, se han buscado explicar su composición, estructura y comportamiento mediante esquemas. Consideramos que uno de los más completos es el Modelo de los Tres Círculos, de Davis y Tagiuri⁹, donde explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones (ver figura 1).

Figura 1.



Modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis 1982

⁹ Tagiuri, R y Davis, J.A. (1982) - "Bivalent Attributes of the Family Firm".



El círculo Familia es al que pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar.

El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que trabajan dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía.

El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta. Todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos. Por ejemplo: alguien que pertenezca a la familia pero que no sea empleado ni propietario, se encuentra ubicado en el área marcada con el número **uno**. Por otro lado, un empleado que no tenga relación con la familia ni con la propiedad de la empresa estaría en el círculo **tres**. Otro ejemplo lo constituye un socio que no trabaje en ella y no tenga vínculos familiares en el número **dos**. Los otros subconjuntos o intersecciones dan la condición para un propietario familiar no empleado **cuatro**, propietario no familiar empleado **cinco**, familiar no propietario empleado **seis** y el familiar propietario perteneciente a la empresa en el subconjunto **siete**.

Esta estructura permite además analizar la problemática de las interrelaciones entre los tres grupos de personas que coexisten, cada una con su propio sistema cultural, social y de personalidad. Además las relaciones entre esos grupos cambian con el paso del tiempo. Con este varían las edades de las personas, sus necesidades y circunstancias.

Conforme a esto, transcurre el tiempo y la empresa va evolucionando, aparecen nuevos participantes, que a su vez van cambiando de posición en los círculos y con ellos modifican también sus expectativas, intereses y objetivos. Como estos cambios suelen producirse, habrá que estar preparados para cuando sucedan, es fundamental analizar con detenimiento los períodos de cambio que existen entre las tres etapas, porque son los más críticos y desafiantes para el desarrollo de las empresas familiares.



Las transiciones son oportunidades para reconsiderar el rumbo del negocio y plantear un cambio fundamental, entre los retos más importantes se puede destacar la profesionalización, que supone el establecimiento de estructuras de gestión y sistemas y procedimientos formalizados; y también la necesidad de plantear formalmente cuál es la estrategia que orientará a la empresa en el futuro.

Para clasificar las empresas familiares, pueden utilizarse los siguientes criterios:

Sociodemográficos. Las empresas familiares, son, ante todo empresas. Es por ello que aspectos como, el tamaño (grandes, medianas o pequeñas); la edad; el sector empresarial, su forma jurídica (sociedades o no, cotizan en bolsa o no); o en el ámbito geográfico (locales, regionales, multinacionales), establecen diferencias entre unas y otras.

En función del grado generacional. El criterio es muy gráfico al establecer un primer contacto con la organización, ya que el nivel generacional es muy variado en relación con otras dimensiones de la empresa y con la problemática específica que presenta. En primer lugar, el nivel generacional está ligado con la edad organizativa, y esta, a su vez, suele estar ligada a las fases evolutivas por las que atraviesa cualquier empresa. En segundo lugar influye sobre el número de propietarios y las relaciones entre ellos, número reducido de propietarios, y sus relaciones son más cercanas, cuando van avanzando en las generaciones esto cambia.

En función del nexo de unión entre la familia y la empresa¹⁰. La voluntad de continuidad de la empresa familiar. El tipo de relación y dedicación de los miembros de la familia y de la empresa.

¹⁰ Casillas J.C, Díaz C., Vázquez A. (2005) - "La Gestión de la empresa Familiar", Ed. Thompson. Madrid.



En función de ambos aspectos, Gallo (1995), distingue cuatro modelos extremos de empresa familiar.

La empresa de trabajo familiar: son aquellas empresas cuyos integrantes pretenden mantenerla en manos de la familia, con el fin de la que mayor parte de miembros de esta trabajen en ella, si así lo desean. Se promueven que los hijos trabajen en la empresa del padre, y así de generación en generación, pero sin coartar la voluntad de estos descendientes.

La empresa de dirección familiar: se trata de empresas en las cuales los miembros de las familias están de acuerdo en mantenerlas en manos de la misma propiedad, aunque reservando la dirección y la gestión de la misma en manos de los familiares que poseen mayores capacidades y formación. De este modo sólo algunos tienen derecho a trabajar en la empresa ocupando puestos de responsabilidad, mientras los demás se mantienen vinculados en su papel de accionistas pasivos.

La empresa familiar de inversión: en ella, los miembros de la familia propietaria, se dedican a controlar las decisiones de inversión en los diferentes negocios y no en su gestión. El objetivo es mantener la mayor libertad de actuación, sin obligar a una vinculación demasiado estrecha de la familia con un determinado negocio. Con esto se pretende maximizar la rentabilidad que puedan obtener los miembros de la familia, de los negocios en que esta participa.

La empresa familiar coyuntural: es aquella empresa en la que no existe la clara voluntad por parte de la familia, de mantener el futuro, ni la propiedad, ni su gestión. En ellas el vínculo existente se deriva de circunstancias históricas, ya sean a través del negocio o patrimonios heredados. En el futuro tienden a deshacerse de este tipo de empresas, al recibir ofertas por parte de inversores externos.



Los modelos más avanzados de dirección e inversión requieren de un proceso de profesionalización, durante la primera generación pueden concentrarse en el fundador todas las funciones y responsabilidades, tanto de la empresa como también de la familia. Pero si todo evoluciona adecuadamente, tal situación requiere de un cambio, y ese cambio conlleva al proceso de profesionalización.

1-3 Ventajas y Fortalezas de la Empresa Familiar

Varios estudios han demostrado que las empresas familiares superan a sus contrapartes no familiares en términos de ventas, ganancias y otras medidas de crecimiento¹¹.

Un estudio de Thomson Financial para Newsweek comparó a empresas familiares con rivales en los seis principales índices de Europa y demostró que las empresas familiares superaban en desempeño a sus rivales en todos estos índices, desde el FTSE de Londres al IBEX de Madrid. Thomson Financial creó un índice único para empresas familiares y no familiares en cada país, y los siguió durante 10 años hasta diciembre de 2003. En Alemania, el índice familiar aumentó 206 por ciento, mientras que las acciones de empresas no familiares aumentaron sólo 47 por ciento. En Francia, el índice familiar creció 203 por ciento, mientras que su contraparte aumentó sólo 76 por ciento. Las empresas familiares también superaron en desempeño a sus contrapartes en Suiza, España, Gran Bretaña e Italia¹². Algunas de estas fortalezas incluyen: Compromiso, conocimiento y confiabilidad, y orgullo¹³, puntos que serán desarrollados a continuación dentro de las ventajas que tiene una empresa familiar.

¹¹ Denis Leach and John Leahy (1991) - "Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies", Economic Journal.

¹² Newsweek, www.msnbc.msn.com/id/4660477/site/newsweek.

¹³ Sir Cadbury A. (2000) - "Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow's Company from today" (Egon Zehnder International).



Las ventajas que presenta una organización que se crea bajo el esquema de empresa familiar se focaliza en los siguientes puntos¹⁴:

Compromiso: los individuos que construyen una empresa pueden llegar a sentir pasión por la misma. La empresa es su creación, la alimentan, la desarrollan y para muchos, es el negocio de su vida. Estos sentimientos, se traduce naturalmente en el alto nivel de dedicación y compromiso de los miembros de la familia que dirigen la empresa. El entusiasmo de la familia desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral (el personal se esmera más y siente que forma parte de un equipo).

Conocimiento: las empresas familiares por lo general tienen sus propias modalidades para hacer sus cosas, una tecnología especial o un know-how comercial que no poseen sus competidores: conocimientos prácticos que podrán propagarse rápidamente en una situación comercial habitual, pero que pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia.

Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero: este factor obliga a invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cual son necesarios, y a retirar el dinero cuando puede permitírsele. Si la empresa lo necesitara, y dado el alto nivel de compromiso, no hay posibilidades de horas extras, ni bonificaciones especiales. La flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero una vez más conduce a una ventaja competitiva para las empresas familiares. Estas pueden adaptarse rápida y fácilmente a las situaciones cambiantes.

Pensamiento a largo plazo: las empresas familiares suelen ser más eficientes en el planeamiento a largo plazo. Los planes estratégicos reducen los riesgos, y permiten el desarrollo e implementación de la misión.

¹⁴ Leach, P. (2014) – “La empresa familiar”.



Peter Davis, catedrático de la Wharton Business School, una autoridad en lo que concierne a los problemas que plantea la empresa familiar, considera:

...si existe en nuestra economía occidental alguna entidad que pueda equipararse con la filosofía que los japoneses han introducido en el mundo de los negocios durante los últimos 15 años, ésta es la empresa familiar. Ni el capitalista más astuto, ni las compañías de propiedad colectiva pueden hacerlo, porque están más preocupados por las ganancias trimestrales o semestrales. La empresa privada familiar es la única entidad que puede verdaderamente hacer proyectos a largo plazo¹⁵.

Pero, si bien las familias son eficientes para el planeamiento a largo plazo, no son tan buenas para formalizar sus planes. Como conclusión, esto significa una ventaja porque existe un pensamiento a largo plazo, pero también es una desventaja porque ese pensamiento está desorganizado y falta de concreción en planes debidamente elaborados y monitoreados.

Los factores que las caracterizan son los siguientes:

Una cultura estable: las empresas familiares suelen tener estructuras estables. Las relaciones dentro de la empresa cuentan con un prolongado período para desarrollarse y estabilizarse, como ocurren con los métodos de trabajo y las normas éticas de la compañía (donde todos saben cómo se tienen que hacer las cosas).

Sin embargo, una cultura estable muy marcada puede ser un arma de doble filo. Una situación demasiado estable puede convertirse en un ambiente cerrado, en el cual la actitud es: "Lo hacemos de esta manera porque siempre lo hemos hecho así", y donde

nadie piensa en el cambio, ni se pregunta si hacer las cosas de otra manera puede significar hacerlas más eficientemente. De modo que la estabilidad en una empresa

¹⁵ Presentación en: "Your family business in the 1990s and beyond, Stoy Hayward", Londres, 3 de mayo de 1990.



familiar, es uno de sus mayores activos; pero, al mismo tiempo es necesario plantearse si una cultura estable puede llegar a ser una obstáculo para el cambio y la adaptabilidad.

Rapidez en la tomas de decisiones: en este tipo de empresa las responsabilidades están muy claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones recae en uno o dos individuos clave. Son menos burocráticas y jerárquicas que las empresas no familiares, lo que les permite responder rápidamente a los cambios acaecidos en el entorno. Cuando la decisión puede afectar la estructura de la empresa, se suele buscar asesoramiento externo, cuya resolución debe ser aprobado por los directivos de la empresa familiar. Esto no implica que buscar asesoramiento externo en las decisiones importantes represente una pérdida de tiempo, pero la celeridad tiene un valor comercial, y es donde la empresa familiar debería llevar definitivamente una ventaja.

Confiabilidad y orgullo: el concepto de orgullo está estrechamente vinculado con la confiabilidad: las personas que manejan firmas familiares por lo general se sienten sumamente orgullosos de su empresa, de haber logrado establecerla y construirla. Y el personal se siente orgulloso por el hecho de estar comprometido con esa familia y con lo que están haciendo. Este orgullo se traduce en un poderoso instrumento de Marketing .Por ejemplo, la firma Cooper's Ale de Australia promociona sus cervezas a través del eslogan: "Pruebe la diferencia que hacen 4 generaciones de fabricante de cervezas".

Estos factores hacen a la naturaleza de la empresa familiar, son los que refuerzan su capacidad distintiva y su ventaja competitiva con respecto a las demás organizaciones

1-4 Desventajas / Debilidades de la Empresa Familiar

Una de las características más frecuentes citadas de las empresas familiares es que muchas no logran ser sostenibles en el largo plazo. Por cierto, casi dos tercios de las empresas familiares colapsan o son vendidas por el fundador durante su propio



período, solo entre el 5 y el 15 por ciento continúan hasta la tercera generación¹⁶. Las desventajas que frecuentemente se presentan en las empresas familiares son las siguientes¹⁷:

Rigidez: Conceptos como: “Las cosas se hacen de esta manera porque papá lo hizo así siempre”, reflejan de qué modo los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las empresas familiares limitadas por la tradición y maldispuestas para el cambio. En una empresa familiar es muy frecuente que nos sorprendamos haciendo las mismas cosas, de la misma manera y durante mucho tiempo. El cambio no solo trae consigo desorganización y una serie de riesgos comerciales, sino que también implica un vuelco en las filosofías y las prácticas establecidas por los antecesores.

Desafíos Comerciales: los desafíos comerciales que suelen afectar a las firmas familiares, pueden clasificarse en tres categorías.

Modernización de las prácticas obsoletas; con frecuencia los métodos utilizados en una empresa familiar son un producto histórico, como resultado del desarrollo de la tecnología, de un cambio y/o de una oportunidad en el mercado. Estas prácticas pueden volverse obsoletas ante cambios drásticos en el tiempo, En este punto la profesionalización aporta nuevas miradas

El manejo de las transiciones representa otro importante desafío. En muchas compañías el desafío está representado por una situación en la cual el fundador tiene una edad avanzada y su hijo, el heredero forzoso, está persuadido de que las cosas se tienen que hacer de una manera diferente.

Las empresas familiares tienen opciones mucho más limitadas en lo que concierne al incremento de capital en relación a la amplia gama de alternativas financieras al alcance de las compañías colectivas con una diversificada base de accionistas.

¹⁶ Neubauer, F. and Lank, A.(1998) -“The Family Business: its Governance for Sustainability” (Routledge New York)

¹⁷ Leach, P. (2014) – “La empresa familiar”.



Pero por encima de eso, estas firmas ponen reparos ante la sola idea de reunir dinero de fuentes externas a la empresa. Esto suele ocurrir con mayor frecuencia en relación al capital a largo plazo destinado a proyectos importantes, como abrir una nueva planta o crear una nueva división, pero también pone de manifiesto una renuencia a recurrir a extraños para obtener recursos a corto plazo que podrían ayudar a la firma en caso de momentánea iliquidez. Detrás de estas actitudes excesivamente cautelosas con respecto a la financiación externa, generalmente se oculta un temor a la pérdida de control de la empresa.

Sucesión: El paso de una generación a otra en una familia y el cambio de liderazgo que eso implica, es un proceso que habitualmente trae dificultades.

Si uno cambia la conducción de una compañía, como así también su gestión, hará surgir una serie de problemas emocionales que tendrás que ser conciliados en forma simultánea. Elegir a un sucesor puede significar a menudo escoger entre hijos e hijas que hasta el momento se han refugiado en sus propias y secretas aspiraciones de sucesión, a la espera de que el padre se retire. Por su parte, el mismo padre se muestra ambivalente con respecto a la sucesión porque le preocupa la capacidad de sus hijos y el hecho de favorecer a uno a expensas de los otros. Sin embargo, el cambio no es simplemente un traspaso de una generación a la otra: es la transformación en la cual la nueva generación reconstruye la organización de acuerdo con sus pautas y sus nuevas ideas acerca del manejo de la empresa. Por lo tanto, sucesión representa una importante transición y el futuro de la empresa depende del éxito de la planificación y de la instrumentación. Este punto se abordará en el capítulo cuarto.

Conflictos emocionales: este tipo de conflictos son producto de los riesgos que trae aparejado el proceso de sucesión. En el ámbito familiar prevalece la protección y la lealtad, mientras que en la esfera empresarial, rige el rendimiento y los resultados.



Liderazgo y legitimidad: el tema del liderazgo se plantea como desventaja, cuando dentro de la organización nadie está facultado para hacerse cargo del mismo. Esto llega a ser particularmente cuando la empresa ha llegado a la segunda generación e incluso más aún cuando alcanza la tercera. Este punto lo desarrollaremos dado su impacto en el Capítulo 2 de la presente investigación.

1-5 Ciclo de vida de la empresa familiar

La empresa a través de las generaciones

Un importante efecto de motivación para muchos líderes de empresas familiares es el firme deseo de defender y perpetuar la empresa. Detrás de esta afirmación existen diversas consideraciones que la influyen, según menciona Leach¹⁸:

Mantener a la empresa de la familia de una generación a la otra se considera como la manera más efectiva de preservar el bienestar de la familia y su seguridad a largo plazo. La compañía es considerada como el guardián de los valores familiares.

La venta de la empresa puede amenazar la subsistencia de los empleados clave que han trabajado lealmente para la compañía durante muchos años.

La empresa puede ser considerada como un monumento para el fundador o la familia, y como algo que debe ser transmitido y preservado por las generaciones siguientes.

En definitiva, la supervivencia de la firma a través de las generaciones es a menudo un factor más importante que otro de orden financiero. Cada generación enfrenta sus propios desafíos, que amenazan su meta o perpetúan la empresa en el tiempo.¹⁹

¹⁸ Leach, P (2014) – “La empresa familiar”.

¹⁹ Leach, P (2014) – “La empresa familiar”.



De Primera generación a Segunda:

Por lo general, el fundador de la firma ha dejado atrás un puesto bien rentado, resignando el confort y la seguridad a cambio del riesgo y una buena dosis de esfuerzo y trabajo. Si bien en una primera etapa, en muchas empresas que recién se inician, las esposas se comprometen a ayudar a sus maridos (cada vez se da más a la inversa), los empresarios están solos al principio. Confían en su intuición, en su capacidad de trabajo, en su habilidad comercial y en su compromiso total a fin de lograr el principal y primer objetivo: consolidar la empresa. Una vez que se consolida, la naturaleza del desafío cambia. Hay que incorporar personal calificado, es necesario desarrollar un sistema, e introducir algunos planes detallados para asegurar el desarrollo y el crecimiento de la firma. El fundador necesita desarrollar una nueva tipología de administración, que conducirá la empresa hacia la siguiente fase de desarrollo. Ahora, la dimensión de la empresa hace necesario adoptar una estructura formal; se deben incorporar individuos con capacidad de gestión y no solo con habilidades funcionales; hay que delegar autoridad para tomar decisiones en los directores de mayor antigüedad; deben ponerse en práctica los controles para verificar la realización de las decisiones. Por lo general, a fin de perpetuar la firma familiar, el fundador confía en que sus hijos ingresarán a la compañía. Si esto no fuera así sería necesario incorporar personal de afuera para que maneje la firma.

A partir de este momento, la sucesión se convierte en un problema. En este momento es necesario establecer un acuerdo entre todas las decisiones importantes para asegurar un traspaso con éxito de la empresa de la primera a la segunda generación. Los componentes esenciales de esta transición es tener una familia unida, con una comunicación eficiente, planificación, entrenamiento, etc.

Sin embargo, demasiado a menudo las cuestiones clave no se abordan, la creciente inquietud entre los hijos del fundador es reprimida, mientras el control y manejo de la compañía se diluyen en los problemas diarios de la compañía. Ante la angustia de



tener que enfrentar problemas importantes suele pensarse entre el dueño, hijos y empleados que todo se solucionará hacia el final del proceso. Pero esto rara vez sucede, y una gran cantidad de empresas son incapaces de sobrevivir al proceso de sucesión de un presidente a otro. Por eso, el fracaso del plan para orientar el proceso de sucesión hasta su consumación en vida del fundador representa un trauma familiar y muy probablemente el fin de la empresa familiar.

De Segunda generación a Tercera

Esta transición es más sencilla que la anterior. Los miembros de la segunda generación han heredado una empresa establecida; están mejor formados que la generación del fundador, y tienen un mayor dominio del gerenciamiento. Por otra parte, algunos sucesores introducen un entusiasmo jovial y una nueva vitalidad a la empresa que puede así entrar en una nueva fase de expansión y crecimiento. Pero otros, educados en un ambiente protegido de seguridad financiera, pueden no compartir el entusiasmo de sus padres por la empresa y, habiéndose incorporado a la misma por obligación, su falta de compromiso y motivación puede conducir a la firma a una repentina declinación, a menudo acompañado por una violenta ruptura familiar. Los miembros de la segunda generación enfrentan un problema singular con referencia a la propiedad de la empresa. Mientras el fundador tenía el 100% de la propiedad, sus sucesores se convierten en copropietario quizá con un mínimo dividendo y trabajan con un nuevo líder, a quien pueden o no prestarle apoyo sincero. Cuando tienen que resolver la sucesión, deben afrontar un problema similar al que tuvo que abordar el fundador, pero en una escala mucho mayor. Por lo general hay más candidatos para la sucesión cuando a la segunda generación le toca decidir cuál de sus hijos se hará cargo de la empresa; también las relaciones con los primos pueden llegar a crear problemas. Estos tendrán, como lo tuvieron sus padres, un cónyuge que se ha educado fuera de la familia, y que por lo tanto puede tener valores completamente diferentes. Esta diversidad indica que la transición de la segunda a la tercera generación, implica un



importante desafío que compromete el liderazgo, la comunicación efectiva y la resolución de los potenciales conflictos entre primos.

De Tercera generación en adelante.

Cuando entra en acción la tercera generación la empresa ya está bien afirmada, y pueden existir varias decenas de miembros de la familia que tengan algún tipo de interés o participación en la misma. Una característica importante de la tercera generación es su diversidad.

La diversidad puede ser tal que resulte difícil creer que todos los hijos provienen de la misma familia. Mientras algunos crecerán conservando un sentimiento de afecto hacia la empresa, otros sentirán desprecio por la misma, porque no se sienten atrapados por esta. A esta altura resulta imprescindible contar con un mecanismo de escape antes de que surjan los conflictos, que permitan con cierta flexibilidad financiera que las acciones sean compradas y vendidas, facilitando las cosas para aquellos miembros que quieran salir de la empresa.

Las pocas estadísticas encontradas mencionan los desalentadores porcentajes de supervivencia de las empresas familiares en el proceso de traspasos generacionales. Según un estudio de Mc Kinsey (IAE 2010), sólo el 5% de las empresas familiares supera con éxito la incorporación de la tercera generación al negocio. De acuerdo a un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la mayoría de las firmas que existen en Argentina son de carácter familiar. De estas solo el 30% sobrevive al traspaso de primera a segunda generación. En el 61% de los casos, las razones que llevan a la fracaso del traspaso generacional, son problemas de relación entre las personas. No es un problema del negocio o de poca competitividad sino de la forma de gestionar a la familia y a la compañía. Por esta razón la profesionalización de este tipo de organizaciones es un aspecto fundamental.



Además de contar con una posible vía de salida, los problemas comerciales y los conflictos emocionales que plantea esta propiedad familiar múltiple hacen necesario incorporar un equipo de gestión externo calificado. Aun cuando el liderazgo provenga todavía de algunos miembros clave de la familia, los problemas estratégicos en la tercera generación se centran en la pérdida del control y de los objetivos. El poder, las ambiciones y los objetivos del fundador pueden ser tan solo un recuerdo de la historia familiar, o bien las metas de origen haber sido superadas por un contexto cambiante. Los miembros de la familia se pueden sentir limitados por un conflicto entre el deseo de liberarse de una reliquia histórica, que conservan más por lealtad familiar que por elección, y no atreverse a venderla por temor a ser considerados los traidores que liquidaron 80 años de tradición familiar. En esta instancia, o la compañía se termina vendiendo, o los miembros de la tercera y cuarta generación replantean su visión y revitalizan la firma, comprometiendo el esfuerzo y el entusiasmo de la familia para el futuro.

1.6 De empresa Familiar a Familia Empresaria

Queremos mencionar que la empresa familiar debe poder identificar el momento en que ha de priorizar su crecimiento y poder encaminarse hacia un proyecto de familia empresaria, según menciona Joseph Tapies Lloret, la empresa familiar además de tener que superar los mismos obstáculos que cualquier empresa, debe afrontar determinados retos debido a su carácter familiar. Precisamente la falta de atención a los riesgos propios de la empresa familiar es una de las principales causas de desaparición de las mismas. Algunas de las razones que llevan a que se pierda el carácter familiar pueden ser las siguientes²⁰:

Existe una oferta de compra de acciones muy atractiva económicamente para los propietarios.

²⁰ Gallo M.A. y Estapé, M.J. - “Empresa Familiar, Trampas y Fortalezas”, nota técnica de la División de Investigación del IESE. DGN-466.



Se ha alcanzado una situación de disminución de la capacidad de dirigir o del deseo de emprender, debido a las dificultades del sector, edad del propietario, entre otras.

La propiedad se ha diluido debido al crecimiento de la familia, los miembros de diferentes ramas familiares, con menor grado de intensidad en sus relaciones, tienen una mayor tendencia a comportarse como accionistas anónimos.

Existen dificultades reales para que varios miembros de la familia trabajen unidos en la empresa.

No hay herederos que puedan estar interesados en continuar el negocio familiar.

Cuestiones Fiscales.

Los Efectos del tiempo en la Familia empresaria

Las familias empresarias utilizan criterios que priorizan el crecimiento de la empresa y las cuestiones vinculadas a su gerenciamiento, pero también necesitan considerar lo familiar. Las empresas Familiares, en cambio, priorizan problemáticas y dinámicas afectivas por sobre las cuestiones empresariales.

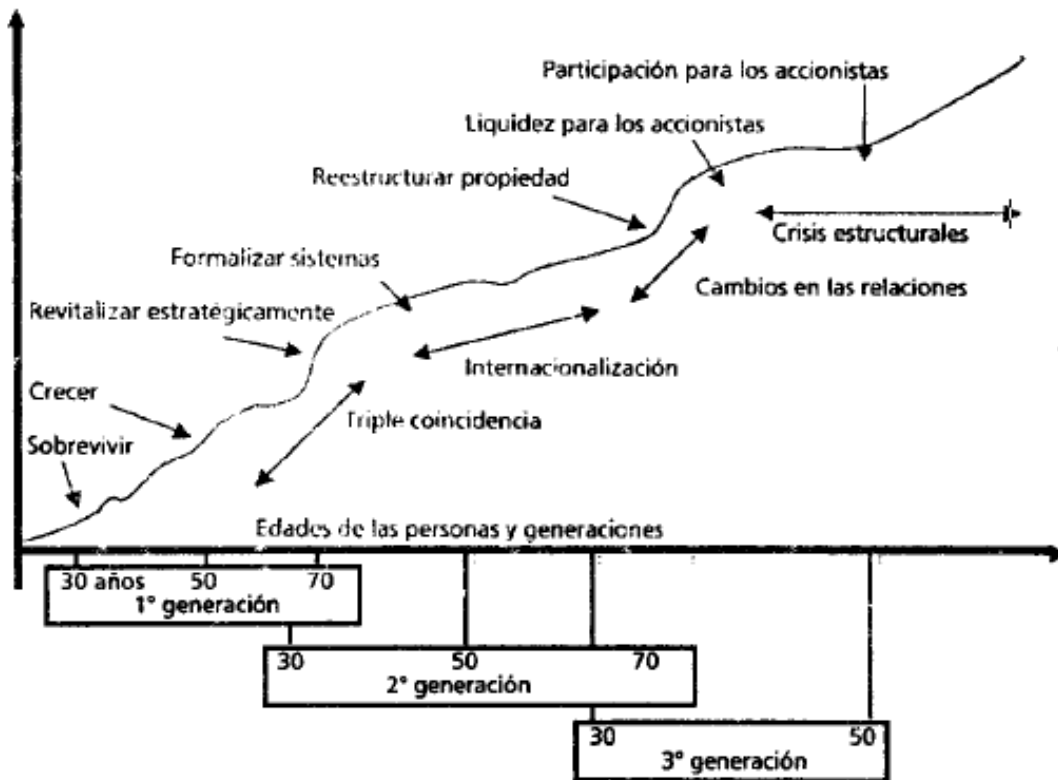
Una empresa familiar, alcanza el nivel de familia empresaria, cuando los miembros de la siguiente generación llevan a cabo emprendimientos familiares en los que se promueve el crecimiento de la empresa. En este esquema, los miembros de la siguiente generación han sido capaces de emprender sus propios negocios.²¹

El cuadro que se expone a continuación (Figura 2, adaptación Gallo 1995), expone las etapas evolutivas de una empresa familiar. Por supuesto que en cada caso debemos contemplar las particularidades que se presenten.

²¹ Tapies, J. (2013) -“Familia Empresaria”.

Figura 2

Evolución de la E.F.



Una cuestión que interesa aclarar es la referida en el gráfico como triple coincidencia (Gallo 1996), que deviene de circunstancias adversas que obligan a un replanteo estratégico, ellas son:

La maduración del negocio: Las empresas familiares son muy sensibles a la maduración, pero por esa misma razón más débil a sus consecuencias, es frecuente que se caractericen por ser empresas dedicadas a un solo tipo de negocio.

Declive de las capacidades directivas: Este instante de decisión en cuanto al replanteo consignado, se ve más comprometido por la disminución en la actividad del propietario-fundador.



Cambio en las necesidades del fundador: La idea que el fundador tenía de su negocio hace 30 o más años, difiere de la actual, en donde puede llegar a privilegiar la seguridad económica, no sólo propia, sino también de su familia, razón por la cual aparece la necesidad de un cambio, lo cual no siempre es fácil de digerir. Esta instancia negativa, o al menos marcadamente conflictiva, insume mucho tiempo.

Desde nuestro punto de vista, este es el momento crítico en que las empresas familiares, requieren de orientación y consejo, aquí es donde se debería hacerse el replanteo estratégico a través de la implementación de un proceso de profesionalización. Las empresas familiares deben buscar en el cambio la posibilidad de desarrollo y para ello deben aumentar sus capacidades, la profesionalización será su nuevo motor de arranque hacia el éxito y la supervivencia.

2- Liderazgo

Cuando hablamos de liderazgo, tenemos que decir que influye en todos los aspectos de la empresa familiar²², en el desarrollo de la segunda generación, en el diseño del plan de sucesión, en la efectividad de las juntas directivas y en la incorporación de directivos no familiares. Un líder es aquella persona que consigue lograr compromiso en los demás a través de su autoridad. Existen algunos factores que contribuyen a que una persona sea un buen líder. Según Daniel Coleman²³, los líderes más exitosos tienen fuertemente desarrolladas las siguientes competencias: autoconocimiento, auto regulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

2.1 Estilos de Liderazgos

En función de cómo se combinan estas competencias se da origen a seis estilos de liderazgos:

²³ Coleman, D (2010) – “Leadership That Gets Results”- Harvard Business Review.



Estilo Coercitivo: se basa en “haz lo que yo digo”. Muy efectivo en situaciones de cambio y en situaciones críticas, aunque poco recomendable en el resto, pues limita la flexibilidad de la empresa y merma la motivación de los colaboradores.

Basado en la Autoridad: se basa en el enfoque “ven conmigo”. El líder explica el objetivo general que se persigue y da libertad a sus colaboradores para elegir la mejor forma de alcanzarlo. Muy útil cuando el directivo trabaja con un equipo formado por expertos, que en algunos casos pueden incluso tener más experiencia que él.

Orientado a las personas: se inspira en la idea de que “las personas son lo primero”. Especialmente efectivo para crear grupos de trabajo armoniosos y para subir la moral, aunque a veces estos líderes pecan de no acompañar lo suficiente a sus colaboradores, que pueden sentirse desatendidos.

Estilo democrático: da voz a los trabajadores a la hora de tomar decisiones. Estos líderes construyen organizaciones flexibles y responsables, aunque a veces tanta libertad puede hacer que los empleados se sientan algo confusos y perciban cierta falta de liderazgo.

Ejemplarizando: estos líderes buscan la excelencia y ellos son los primeros que trabajan para alcanzarla. Este estilo tiene un impacto muy positivo si se cuenta con empleados muy motivados y competentes, pero algunos colaboradores pueden sentirse abrumados ante tal nivel de exigencia.

Acompañamiento: se centra en el desarrollo personal de los empleados, en lugar de priorizar las tareas diarias. Muy útil para colaboradores que son conscientes de sus puntos débiles y desean mejorar, pero con otro tipo de colaboradores puede generar resistencia.



2.2 Patrones de Comportamiento

Más allá de las habilidades personales, los líderes efectivos también tienen en común ciertos patrones²⁴:

Pasan gran parte de su tiempo con otras personas.

Se relacionan con muchas personas. La red de contactos ocupa gran parte de su tiempo.

La mayor parte de su tiempo no está planificado.

No suelen dar órdenes, sino que tratan de ser influyentes y persuadir a los demás para que hagan por voluntad propia las cosas que son convenientes para la empresa.

Trabajan muchas horas, unas 60 a la semana.

Tienen sentido del humor y charlan sobre temas que no están directamente relacionados con el trabajo. Se interesan por las familias de sus colegas y por sus aficiones.

2.3 Liderazgo en la empresa familiar

Centrándonos ahora en el campo de las empresas familiar, el liderazgo no se puede transferir como se transfieren las acciones, sino que hay que ganárselo día a día, a través de un comportamiento fiable y consistente²⁵.

²⁴ Kotter, J. (1999) - "What Effective General Managers Really Do" - Harvard Business Review.

²⁵ Lansberg, I. (1998) - "Why families don't empower leaders" - Family Business Magazine.



Los líderes familiares efectivos son líderes que están al servicio de los demás, que son capaces de dejar sus propios intereses a un lado y trabajar por salvaguardar los intereses de todos los miembros de la familia a largo plazo.

A medida que la familia crece hay que definir los rasgos de liderazgo deseado y forjar una agenda común. Es indispensable que el estilo de liderazgo refleje los valores y la estrategia de la empresa. Para poder lograrlo, el grupo familiar se deberá plantear²⁶:

¿Quién liderara la familia cuando los padres ya no estén?

¿El liderazgo en la familia es distinto al liderazgo en la empresa?

¿Qué estilo de liderazgo desea la familia para la empresa? No existe un liderazgo correcto o incorrecto. Cada familia debe encontrar su propio estilo.

¿El estilo de liderazgo está en línea con los valores de la familia empresaria?

Una vez definido el estilo de liderazgo es importante revisarlo periódicamente para garantizar que siga el mismo rumbo que la empresa y sus valores. Esta revisión debe ser un punto que forme parte del protocolo familiar.

Es importante indicar que los estilos de liderazgo son aplicables para todo tipo empresa, familiar o no familiar.

En este trabajo nos interesa mencionar que el líder de la empresa familiar tendrá que disponer de una agenda que contemple estrategias y objetivos a largo y corto plazo. Sin esta agenda no podrá guiar sus actuaciones, gestionar sus tiempos y ayudar a sus

²⁶ Wep, P. (2010) - "Family Business Leadership" - The Family Business Consulting Group.



pares y subordinados a ser más proactivos. No podrá el padre o el hermano liderar su grupo empresarial si no tiene capacidad para identificar los verdaderos problemas, importantes y solucionables, y si luego no los aborda de manera sistemática en el tiempo. Cuando se relacionan objetivos y problemas se suelen encontrar caminos para lograr aquéllos y resolver éstos.

Muchos líderes familiares no son capaces de acomodar su comportamiento al proceso de maduración de sus hijos o hermanos y tampoco son capaces de encontrar modos de equilibrar valores enfrentados en el seno de la familiar.

Como dirigentes familiares preocupados fundamentalmente por establecer y mantener un espíritu familiar de cooperación, basado en lealtad y confianza mutua, son gentes respetuosas y que se ganan la confianza de hermanos e hijos y que son capaces de ejercer una labor orientadora y de apoyo a hijos y sobrinos. Saben reconocer los aciertos y logros de sus familiares y les consultan antes de tomar decisiones, incluso siendo el padre o el hermano mayor. Típicamente están también orientados a crear redes de información y asistencia empresarial y política con el exterior.

La empresa familiar que triunfa en el tiempo está dirigida por aquel padre o hermano que mezcla de modo equilibrado los tres comportamientos anteriores; es decir, se orienta al cambio mediante la generación de un ambiente de confianza mutua y se compromete con el cambio fijando tareas y objetivos concretos y especificados.

Por lo tanto consideramos que el liderazgo en una empresa familiar es más creativo, ambicioso, existe mayor autoridad informal y es más emprendedor.

También vemos que en épocas de crisis este liderazgo se vuelve más autocrático, menos emprendedor, y se posponen decisiones importantes.

En la empresa familiar existe más lealtad, espíritu familiar, un fuerte sentido de misión, visión y valores compartidos.



3- Proceso de Profesionalización

El más difícil obstáculo que deben enfrentar los dueños de una empresa familiar es adaptar sus estilos de gestión a los requerimientos de una empresa más grande y más compleja. Cuando la empresa va creciendo los métodos instintivos de gestión deben ceder paso a un manejo profesionalizado de la empresa: un criterio basado en la planificación y el control del crecimiento. Profesionalizar la empresa es un paso decisivo para poder manejar los potenciales conflictos entre los valores y metas de la familia y la empresa.

El camino de la profesionalización se desarrolla en las siguientes tres dimensiones según Paula Molinari²⁷:

La estrategia, se resume en objetivos que involucran tiempos y responsables. Esto permite delegar actividades sin perder el control de la empresa.

La gente, involucra tanto a los que comenzaron el proyecto, como a los que se van sumando con el desarrollo de la empresa.

La información y los procesos, inicialmente todo estaba en la cabeza del dueño. Cuando entramos en el proceso de profesionalización, se necesita información útil y pertinente para un proceso de toma de decisiones que abandona su carácter puramente intuitivo para centrarse en datos.

Las tres dimensiones deben estar alineadas para llegar al objetivo organizacional.

²⁷ Molinari, P. (2014) – “El Salto del Dueño”.



3.1 Etapas del desarrollo organizacional:

Las etapas del desarrollo organización al pueden clasificarse en tres etapas evolutivas según Peter Leach²⁸:

Primera Etapa. Desarrollo orientado al producto: Se identifica un producto o servicio y se coloca en el mercado de manera ventajosa. Se desarrolla un sistema de producción y de logística para distribuir el producto o servicio.

Segunda Etapa. Desarrollo orientado al proceso: Se cumplió con éxito con éxito el proceso básico, y se introducen métodos y controles para mejorar su efectividad y eficiencia.

Tercera etapa. Desarrollo orientado a la planificación: La empresa madura. Se planifica para formalizar las actividades permanentes y proporcionar una base para una efectiva gestión, para identificar nuevas oportunidades y promover el futuro crecimiento de la empresa.

Considerando una segunda óptica, según Paula Molinari²⁹, podemos decir que las empresas atraviesas por cuatro fases del desarrollo.

Etapa 1- Fundacional: El empresario trabaja 24 horas, siete días por semana. Tanto la información como las decisiones son centralizadas e intuitivas. La cultura de la organización es familiar e informal. Está centrada en el empresario y está basada en la confianza y la lealtad.

Etapa 2 – Funcional: La empresa tiene procesos ordenados y funciones definidas a cargo de profesionales. Éstos tienen acceso a cierta información

²⁸ Leach, P (2014) – “La empresa familiar”.

²⁹ Molinari, P. (2014) – “El Salto del Dueño”.



sensible y toman decisiones en base a parámetros. El dueño participa activamente en la mayor parte de las decisiones.

Etapa 3 - Delegación Efectiva: La empresa tiene una estructura consolidada y todas las posiciones ejecutivas son ocupadas por profesionales. El dueño adquiere un rol estratégico y de control, menos orientado a la gestión operativa y más enfocada a la generación de nuevos negocios.

Etapa 4- Grupo Empresario: La empresa se encuentra totalmente profesionalizada. Cuenta con unidades estratégicas y operativas, que toman decisiones de manera descentralizada.

Podemos concluir que las etapas planteadas por estos dos autores, están relacionadas. Encontramos la Primer Etapa planteada por Peter Leach en relación directa con la etapa llamada Fundacional por Paula Molinari, donde el dueño es quien se encarga de absolutamente “todo”. Su Habilidad como emprendedor, su creatividad, dedicación y constancia, hacen que el negocio crezca y prospere.

Así también vemos como la Segunda Etapa planteada por Leach, se relaciona con la Etapa funcional mencionada por Paula Molinari, donde una vez iniciado el negocio, puesto en marcha y habiendo tenido éxito en el mercado, el fundador reconoce la necesidad de implementar procesos que le permitan un control ordenado mediante la especialización funcional.

Finalmente y tomando como base la Tercer Etapa de Leach sobre el desarrollo orientado a la planificación, se puede concluir que la puesta en práctica de una planificación de procesos y actividades en una empresa ya madura, son la base para lograr las etapas 3 y 4 planteadas por Molinari, donde el fundador reconocerá que su rol deberá ser, a partir de este momento, de carácter más estratégico que operativo, y podrá realizar con mayor seguridad una Delegación Efectiva a las posiciones ejecutivas



que serán ocupadas por profesionales. Una vez profesionalizada la empresa, las decisiones ya no serán tomadas únicamente por su dueño-fundador sino que se tomarán de manera conjunta con todos los profesionales que ocupen posiciones claves en la empresa, es decir estas decisiones se realizarán como Grupo Empresarial.

3.2 ¿Cómo se llega a lograr un enfoque profesional?

Llega un momento en el desarrollo de toda empresa en que el dueño alcanza un punto donde ya no puede hacer nada solo. Si pretende sostener el crecimiento, el dueño tiene que reconocer antes su función principal, que es la de establecer una “visión”, una dirección, y una organización competente y comprometida.

En segundo lugar, debe consagrar una buena parte de su tiempo para desempeñar esa función, delegando en otros la responsabilidad es más materiales y cotidianas, en las cuales no es necesario que se comprometa. En definitiva, la organización debe volverse menos centralizada y adquirir habilidades de gestión que permitan sustituir el énfasis en el control por la coordinación.

Para adaptarse a este cambio, hay que desarrollar una mayor disciplina en el trabajo que la que regía en los viejos tiempos, y planear el manejo de la empresa.

Un punto importante en todo proceso de profesionalización es el desarrollo de la estrategia, que comprende la planificación, organización, dotación de personal, dirección y control³⁰.

³⁰ Leach, P. (2014) - “La empresa familiar”.



3.3 Obstáculos para la profesionalización:

Los puntos que se presentan son:

Dificultades para delegar responsabilidad.

Las posiciones de autoridad están probablemente reservadas para los miembros de la familia.

Ausencia de una profesión alternativa posible para el propietario.

Lealtad familiar hacia los empleados.

La incapacidad para delegar puede provenir de una falta de confianza en los otros; han llegado a estar demasiado aferrados a la empresa descuidando sus otros intereses y oportunidades de realización profesional; o sus necesidades de poder les impiden ceder el control sobre la toma de decisiones.

Desafortunadamente, no hay soluciones fáciles ni rápidas para los dueños y las familias que buscan sortear esos obstáculos a fin de profesionalizar sus empresas. Esto requiere una disposición para el cambio, un firme compromiso, y alguien de la familia que esté preparado para liderar el proceso y entrever las intenciones.

El principal obstáculo no es el dinero, ni la falta de financiamiento, ni el contexto macroeconómico. La gran barrera en el camino de la profesionalización es el mismo dueño, y sus miedos por los grandes cambios que una empresa implica para su liderazgo y la forma en que está acostumbrado a trabajar. La construcción de una empresa profesional implica dejar de hacer muchas de las cosas que lo llevaron a ser exitoso, y comenzar a ocupar un nuevo rol.



Planificar y profesionalizar la empresa no es una cuestión cotidiana sino que es algo esencial. Si un dueño, que tiene dificultades para delegar, pudiera comprender esto y reconocer que planear su tiempo le permitiría hacer un mejor uso del mismo, tanto la empresa como su calidad de vida saldrían beneficiadas.

La clave para el proceso de profesionalización es la planificación estratégica, cuyo objetivo es analizar los principales componentes de la empresa y desarrollar planes que reflejen las metas posibles.

El resultado es la integración de todos los recursos de la organización capital, marketing, recursos humanos y sistemas, con miras a dar cumplimiento a la misión de la empresa familiar, quedando documentado en un plan de negocios donde se explicita la estrategia para llevarlo a cabo.

3.4 Los requerimientos básicos para el gerenciamiento estratégico son:

Un plan estratégico empresarial: con el objetivo de proveer a la empresa de un documento escrito, a fin de encarar las tareas básicas del gerenciamiento: planificación, organización, dotación de personal, manejo y control. Dicho puede ser considerado como un mapa de ruta que permite a la compañía contestar a la compañía tres preguntas básicas: ¿Dónde estamos? ¿Hacia dónde queremos ir? Y ¿Cómo llegaremos allí?

Un plan (implementación de un plan empresarial), y un equipo gerencial capaz y debidamente motivado: Con el objetivo de facilitar la ejecución y control del plan estratégico, donde se establecen los procesos operativos y los objetivos específicos para el personal responsable de su aplicación.



Información formal a nivel de gestión y sistemas de control: un sistema de información eficiente debe ser simple y práctico, de acuerdo a las necesidades del management; debe ser oportuna; y debe ser de fácil acceso.

Una comunicación clara y permanente.

Asesoramiento y asistencia externa.

Otra corriente teórica, considera como aspectos claves para la profesionalización de la empresa la instauración de órganos de gobierno y del protocolo familiar³¹.

Los órganos de gobierno (junta de accionistas, consejo de familia y directorio) deben mantener reuniones periódicas en las que los roles y los objetivos de cada órgano estén claros.

El protocolo familiar es un documento en el que establecen las reglas que hacen a la familia y a las relaciones entre ésta y la empresa. Es aquí donde debe describirse y especificarse como se implementara el proceso de sucesión. La creación del protocolo implica la participación de toda la familia. Debe realizarse de manera consensuada para que sea legítimo y aplicable. En el capítulo 5 se abordará su problemática.

La profesionalización de la empresa familiares es imprescindible para el crecimiento³², donde queden definidos los roles y funciones para el gerenciamiento y dirección de la empresa familiar.

³¹ Tuma, D. (2011) - Coordinadora Técnica del Programa de Empresas Familiares de la Universidad Siglo 21 (Suplemento Empresas Familiares. La voz del interior)

³² Grobocopatel, A. (2011), vicepresidenta del grupo Los Grobo y asesora del Instituto Profesional de empresa Familiares de la universidad Siglo 21 (Sup Especial –Empresas Familiares. La voz del interior)



3.5 Ausencia y fracaso del proceso de profesionalización.

La profesionalización es un elemento relevante para explicar la permanencia en el tiempo, el crecimiento y la competitividad de las empresas familiares. Sólo entre 10 a 15% de las empresas familiares logra ir más allá de la tercera generación, y la mayoría fracasa por problemas de sucesión y conflictos entre familiares que derivan en una incipiente profesionalización³³.

Profesionalizar la empresa implica tener cierta adaptabilidad a los cambio de contexto. Los dueños fundadores suelen resistirse a aceptar las críticas y cuestionamientos que los hijos realizan a los procesos que han funcionado por décadas, minimizando e incluso, anulando los aportes sobre innovación que estos deseen activar.

Por su parte, los hijos se sienten coartados al no poder llevar a cabo sus ideas o aportar su creatividad, porque esto tiene un costo y no hay certeza o garantía alguna de que las iniciativas funcionen.

A lo anterior, se le debe agregar la molestia de saberse preparados profesionalmente para iniciar nuevas fórmulas o metodologías de trabajo, lo cual hace que su frustración sea mayor por no contar con la confianza y el poder suficientes para tomar decisiones y asumir responsabilidades.

Otro rasgo que tiene este tipo de empresas es la falta de sistemas administrativos estandarizados, de personal capacitado y una asignación ineficaz de los recursos, que conllevan a su fracaso.

Hasta este momento con los argumentos expresados anteriormente, la gran debilidad de la empresa familiar suele centralizarse en dos aspectos fundamentales que son su equivocado modelo de gestión de los recursos y la limitada capacidad para desarrollar

³³ Martínez, J. (2006) – “Dirección de empresas familiares: Reto al destino”.



estrategias competitivas. Aunque es de reconocer que los fundadores y empleados vinculados al entorno de la empresa familiar son en su gran mayoría trabajadores expertos en procesos operativos.

La profesionalización de la organización es la herramienta más adecuada para disminuir el riesgo de fracaso corporativo que enfrentan este tipo de compañías. En igual sentido muchas empresas exitosas alrededor del mundo han demostrado que mediante procesos de profesionalización es posible desarrollar su máximo potencial.

La importancia de la profesionalización de una empresa familiar radica en el hecho de que debe ser un proceso gradual de cambio, que se inicia en el instante que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potenciales laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía.

El proceso de profesionalización tendrá éxito desde sus inicios si la empresa familiar adopta como estrategia de crecimiento un programa de capacitación y promoción, mediante el cual se evalúe de forma periódica, objetiva y constructiva los niveles de desempeño de cada trabajador de la compañía (sea familiar o no), incluso el de los directivos y propietarios.

Si los altos directivos no se vinculan y comprometen con el proceso de profesionalización, de muy poco servirá intentar reclamar condiciones de productividad y competitividad dentro de los procesos productivos, ya que la profesionalización en sí misma debe ser parte de la identidad de la empresa y el fiel reflejo de su filosofía de mejoramiento continuo y cultura organizacional.

La labor de profesionalizar la empresa familiar no resulta tarea fácil, ya que por las condiciones propias de este tipo de organizaciones su estructura corporativa tiene sus cimientos en los tres elementos que ya hemos mencionado anteriormente en la parte



uno del presente trabajo, que son la familia, propiedad y empresa. Los individuos de la empresa familiar se deben desenvolver bajo el entorno formulado por el modelo de los tres círculos, situación por la cual el proceso de profesionalización debe saber vincular e interpretar los intereses de cada persona y el rol que desempeña, entendiendo que cada uno de ellos pueden ser individuos con motivaciones distintas, las cuales deberían ser equilibradas y focalizadas hacia los intereses propios de la compañía.

Podemos decir que la profesionalización debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la empresa familiar, el cual debe integrar metodologías de trabajo que permitan poder estructurar un accionar estratégico acorde a los objetivos de productividad y competitividad en el corto, mediano y largo plazo. Es por esto que el proceso de profesionalización debe ser algo motivante y gratificante para todos los integrantes de la empresa, ya que es de esta manera, será posible garantizar los mejores resultados en términos de crecimiento, estabilidad laboral de los trabajadores, calidad de vida, generación de nuevos puestos de trabajo y permanencia de la organización a través del tiempo.

Una pobre planeación estratégica y los escasos presupuestos para inversión en procesos de profesionalización resumen en gran medida las razones por las cuales los resultados esperados en las empresas familiares son en muchos casos adversos o desalentadores. En este sentido, es necesario destacar que el verdadero concepto de empresa familiar incluye la construcción de una cultura de profesionalización, entendida como un proceso de cambio no solo de tecnologías y conocimientos, sino de mentalidad en el pensamiento de los fundadores y directivos de la organización.

La profesionalización es un proceso vital para lograr con éxito el proceso de sucesión y cambio generacional, ya que ayuda a minimizar los niveles de conflicto entre familiares, empleados y propietarios, siendo el único proceso que puede preparar y garantizar que los futuros miembros de la organización estén alineados a las necesidades de la empresa, cuando ya no estén los actuales gerentes y/o propietarios.



La profesionalización es indudablemente un proceso que contribuye a generar confianza mutua entre todos los integrantes de la empresa familiar, al tiempo que permite delegar ciertas responsabilidades de una manera más proactiva y sinérgica a través de procesos de comunicación eficientes para la empresa.

4- La Sucesión.

La sucesión es uno de los factores fundamentales para asegurar la continuidad de una empresa familiar: “la planificación de la sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otras personas (familiares, directivos ajenos a la familia), de la manera más eficiente desde el punto de vista impositivo³⁴.

Para Aronoff, Mc Clure y Ward (2003), por su parte, la sucesión significa “la transición del liderazgo y propiedad de la empresa familiar de una generación a la siguiente. Es un proceso de planeamiento y administración de toda la vida que abarca un amplio rango de pasos encaminados a asegurar la continuidad del negocio a través de las generaciones³⁵.

En un sentido más general, se define al proceso de sucesión como “aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de una empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desemboca de forma programada y con las correcciones necesarias en la sustitución del empresario al frente de la empresa por el sucesor de la misma familia³⁶.

Tal como se ha mencionado anteriormente, El reto que se les presenta a las empresas familiares es poder sobrevivir más de una generación, y para que este se logre, las

³⁴ Casilla, J., Díaz, C. y Vázquez, A. (2005) – “La gestión de la empresa familiar”.

³⁵ Aronoff, C., Mc Clure, S. y Ward J. (2003) - “Family business Succession: the final Test of Greatness”.

³⁶ Guinjoan, M. y Llauro, J. (2000) – “El empresario familiar y su plan de sucesión” (Madrid)



empresas deben planificar la sucesión de los tres sistemas que conforman la empresa familiar: la familia, la empresa y la propiedad³⁷.

La Familia: la sucesión se puede convertir en un gran problema, iniciando con la persona que deja su rol de liderazgo.

La Empresa: el director será reemplazado, lo que generará gran desconcierto sobre el futuro de la empresa. Con el cambio de liderazgo, grandes transformaciones se pueden presentar en la empresa: una muy significativa es la de la cultura de la empresa.

La Propiedad: debe ser configurada de nuevo para que los sucesores puedan intervenir.

La sucesión enfrenta al fundador de una empresa familiar con una compleja serie de opciones³⁸:

- 1ra Opción: Designar a un miembro de la familia.
- 2da Opción: Designar a un presidente interino.
- 3ra Opción: Designar a una manager profesional
- 4ta Opción: Liquidar la empresa
- 5ta Opción: Vender en bloque o en parte
- 6ta Opción: No hacer nada

La primera opción de designar para la sucesión a un miembro de la familia es atractiva en lo que concierne a los fundadores, si bien la segunda y la tercera opción también significa tener un control directo sobre la empresa. La cuarta opción significa la venta

³⁷ Belausteguigoitia, I. (2007) – “Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación” (México)

³⁸ Leach, P. (2014) – “La empresa familiar”.



de todos los activos de la compañía, pagar las obligaciones pendientes, y despedir a la fuerza laboral.

Es posible recuperar más dinero en caso de venderla como un negocio en marcha (quinta opción). Las alternativas que incluye esta opción son una transición total (venta en bloque por dinero en efectivo), que puede ser atractiva cuando no se han encontrado sucesores posibles.

Como última opción, el fundador puede eludir el planeamiento de la sucesión, al adoptar la opción de no hacer nada. Esta opción es la más costosa y destructiva de todas las opciones, si bien lejos es la más difundida.

Relativo al momento en que se debe iniciar la planificación de la sucesión, esto depende de cada empresa familiar. Sin embargo, cuanto antes el dueño comience a planificar, mayores serán las probabilidades de éxito

La elaboración de un plan de sucesión no es tarea sencilla y requiere tiempo, por cuanto no existe un plan de sucesión estándar que se ajuste a las necesidades de todas las empresas familiares. Pero si existen claves que permiten optimizarlos, según las características de cada empresa familiar.

4.1 Principales pasos para la sucesión:

Según Leach, los principales puntos a tener en cuenta el fundador son los siguientes³⁹:

Iniciar oportunamente el planeamiento del proceso

Redactar un plan para la sucesión

Comprometer a la familia y a sus colegas en su propuesta

Contratar asesoramiento externo

³⁹ Leach, P. (2014) – “La empresa familiar”.



Realizar un proceso de entrenamiento

Anunciar su retiro oportunamente

Hacer planes para su retiro

Estos puntos le permitirán al fundador ordenar el proceso de sucesión, tomando conciencia de que debe comenzar a delegar la autoridad y responsabilidades, que debe aprender a trabajar en equipo y tomar bajo esa misma modalidad las decisiones.

La Sucesión debería ser un proceso evolutivo y planificado, el fundador debe ser capaz de reconocer cuán importante y complejo es este proceso, también tomar en cuenta que los casos exitosos de sucesión son los que han resultado de una asociación con la generación siguiente, con una base que conste en la confianza mutua, respeto y compromiso, en lugar de una decisión por parte del fundador de alejarse de la empresa en forma abrupta e inesperada.

Según Bork, Jaffe, Lane, Dahew y Heisler (1997)⁴⁰, los pasos para desarrollar un plan de sucesión son:

Lograr que todos los miembros de la familia se comprometan a trabajar en la planificación de la sucesión. Comprometerse implica dedicar el tiempo y los recursos financieros necesarios.

Ayudar a los miembros de la familia a dejar todas las actitudes competitivas y aprender a trabajar juntos.

⁴⁰ Casilla Díaz, J. y Vázquez, A. (2005) – “La gestión de la empresa familiar”.



Poner en ejecución un proceso de planificación que inicie con la declaración de la misión y del plan estratégico. Con este paso se persigue dirigir la empresa familiar con eficiencia u eficacia.

Crear un plan de desarrollo personal para los familiares que trabajan en la firma. Este se hace con el fin de fortalecer en los miembros de la familia las habilidades necesarias para el éxito cuando se hagan cargo de la empresa.

Elaborar una estructura adecuada para la comunicación entre los directivos y ejecutivos de la empresa. Las estructuras proporcionaran un foro en el que se puedan debatir las políticas y los asuntos de la familia y la empresa.

Poner en marcha estructuras legales y financieras para la ejecución del plan de sucesión.

Este enfoque detalla de manera integral el proceso ya que incorpora el proceso de planificación estratégico en el desarrollo del plan de sucesión.

Podemos concluir a través de este encuadre, que no sólo se transmite un bien, una propiedad, sino además se transmite una herencia socio laboral, capaz de continuar con el proyecto de la empresa y de familia como un todo a lo largo de la vida de sus descendientes.

La capacidad de las familias empresarias para transmitir tanto el patrimonio como los valores, es fundamental para aumentar la propiedad común y materializar una sucesión exitosa, con el fin de garantizar su continuidad intergeneracional.

Con el patrimonio se transmite un valor material y con la sucesión como tal, se transmiten las habilidades necesarias para la gestión de ese patrimonio heredado.



4.2 ¿Por qué no se planifica la sucesión?

En toda discusión acerca de los factores que limitan las posibilidades de planear la sucesión, el profesor Iván Lansberg, catedrático de la universidad de Yale, identificó una serie de impedimentos relacionados con las actitudes del fundador, de la familia y de los empleados, y con las condiciones generales en la cuales se desarrolla la compañía⁴¹.

El fundador: es el individuo que creó la empresa de la nada y que debe enfrentar poderosos impedimentos psicológicos para planear su futuro:

Temor a la muerte.

Renuncia a ceder el control y el poder. El propietario está acostumbrado a asumir el control de la empresa y se siente cómodo en las situaciones sobre las cuales puede tener un control absoluto.

Pérdida de identidad. El propietario suele identificarse fuertemente con la empresa, considerándola como un logro personal que determina su lugar en el mundo.

Prejuicio contra el planeamiento. Los propietarios suelen ser más hacedores que planificadores. Concentran sus energías en operaciones inmediatas, y en su estilo de gestión desalientan la planificación formal, que a menudo la consideran burocrática y limitante.

Incapacidad para elegir entre sus hijos.

⁴¹ Lansberg, I. (1998) -The Succession Conspiracy: mapping resistance to succession planning in first generation family firm Organization and Management – Univ. Yale.



Incertidumbre ante el retiro. Los propietarios están enamorados de su firma, y la idea de sustituir la responsabilidad diaria por el vacío la consideran casi como una amenaza de vida.

Celos y rivalidades. “nadie puede manejar esta empresa tan bien como yo”, esta expresión es el común punto de vista que muchos fundadores desarrollan acerca de su importancia cuando tienen que enfrentar el problema de la sucesión. Esto conlleva a un sentimiento de rivalidad antes los potenciales sucesores que esperan asumir el control de su empresa.

La familia. Los factores que ejerce la familia que conspiran contra el planeamiento de la sucesión son los siguientes:

La resistencia de la esposa al cambio.

Los tabúes familiares. Los principios que rigen la conducta familiar desalientan la discusión entre padres e hijos acerca del futuro de la familia después de la desaparición de sus progenitores.

Otros factores incluyen el principio de igualdad entre hermanos y el temor ante la muerte del padre.

El empleado y los factores ambientales.

Para muchos empleados su relación estrecha con el fundador constituye una de las mayores ventajas de trabajar en una empresa familiar. El reemplazo del fundador por un novato, lo ven como una amenaza a su gratificación y estabilidad laboral.



Fuera de la firma, es posible que muchos clientes, se nieguen a confiar en un recién llegado.

4.3 ¿Qué sucede cuando no existe un sucesor apto?

Si bien una persona puede estar muy comprometido con su empresa, y desea verla seguir funcionando en manos de sus hijos, puede ser contraproducente forzar una transición cuando no existen las condiciones ideales, como por ejemplo que los hijos no tengan la habilidad necesaria y/o la edad para manejar la empresa.

Cuando se da el caso en que los sucesores no poseen la idoneidad necesaria para continuar con la dirección de la empresa, el dueño fundador tiene que tomar una decisión realmente difícil y que nunca pensó que llegaría el tiempo en que debería tomarla.

Las alternativas para enfrentar esta situación según Peter Leach⁴², son las siguientes:

Dividir la empresa. En caso de que los hijos no pudieran actuar en conjunto por rivalidad, valdría la pena la posibilidad de segmentar la empresa, y que los hijos se hagan cargo de las diferentes partes, que se desarrollarían de manera independiente.

Vender la compañía. Cuando la transición dentro de la familia no es posible, el dueño puede salir ganando vendiendo la compañía en lugar de forzar una transición. La decisión de vender es probable que sea traumática, sobre todo cuando el dueño crea la firma con el objetivo que se siga desarrollando dentro de su propia familia.

⁴² Leach, P. (2014) – “La empresa familiar”.



Designar Managers profesionales (ajenos a la familia). Muchas familias optan por esta opción, cuando no es posible que un miembro de la familia se pueda hacer cargo del manejo de la empresa. La mayor dificultad tiene que ver con la confianza.

Designar un interino. Si las dificultades de sucesión familiar son temporarias (por ejemplo, cuando los hijos son demasiados jóvenes), se puede designar un manager interino para que maneje la empresa hasta que finalmente se lleve a cabo la transición dentro de la familia. Por lo general este individuo es un manager profesional talentoso.

A fin de evitar el riesgo de que los sucesores no tengan la capacidad para continuar con la conducción de la empresa es importante que el dueño pueda formularse algunas preguntas respecto a su potencial sucesor:

¿Está comprometido con la misión de la compañía?

¿Tiene la habilidad para hacer progresar a la organización?

¿Pueden pensar con independencia y tomar decisiones acertadas?

¿Tienen la capacidad de liderazgo y de comunicación requerida para motivar a los otros?

Sonnenfeld⁴³ descubrió que existen diferentes estilos de alejamiento de la compañía del dueño fundador, y de acuerdo al estilo que adopte, el dueño podrá asegurarse sobre la capacidad de su sucesor. Los estilos de alejamiento responden a los siguientes perfiles:

Monarcas: No abandonan su puesto hasta que se ven decisivamente forzados a hacerlo por muerte.

⁴³ Sonnenfeld, J. (1988) –The hero's farewell: What happens when CEOs retire, New York, Oxford University (Publicado en Gran Bretaña 1989).



Generales. Son desalojados por la fuerza, pero idean su retorno, y vuelven inesperadamente para salvar a la compañía.

Embajadores: Abandonan su puesto elegantemente y después de su retiro, actúan con frecuencia como consejeros o tutores.

Gobernadores: Gobiernan la empresa por un plazo limitado, se retiran, y buscan otras salidas vocacionales.

La categoría de Embajadores es el estilo que no presenta grandes dificultades para manejar el retiro. En lugar de aislarse de la compañía, el dueño suele convertirse en mentor de los sucesores, permaneciendo en la empresa en calidad de consejero. En este rol pueden asegurarse de que la empresa pueda continuar con los mismo lineamientos que él decidió en el momento de la creación de la empresa.

En el caso de que los sucesores que van a conducir la empresa no tengan la capacidad de hacerlo, pueden vender la empresa, contratar profesionales especializados o darle lugar al dueño fundador, que permanezca en la organización, por un tiempo determinado, en un rol de mentor o consejero.

5- Protocolo Familiar

Se define como Protocolo Familiar como una normativa que regula las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa, teniendo como fin asegurar la continuidad de esta sin afectar la conveniencia familiar.



5.1 Razones para elaborar un protocolo familiar

Los fundamentos que pueden servir de base para la redacción de un protocolo son⁴⁴

El protocolo mantiene la cohesión y la armonía familiar. El protocolo opera como instrumento de enlace entre la familia, el patrimonio y la gestión.

Objetivos de la empresa familiar. Para determinarlo la familia debe determinar efectivamente ¿Quiénes son los integrantes? ¿Cómo han llegado hasta allí? ¿A dónde quieren llegar y como quieren llegar?

Compatibilidad de intereses familiares y empresarios. Cuando las familias elaboran el protocolo familiar con plena sensibilización y conocimiento de todos, implica que han sido capaces de transmitir y hacer cumplir los elementos previos de Cultura empresarial, filosofía empresarial, autonomía familiar y consecución de objetivos.

Prever la sucesión. El punto más conocido de los protocolos es el mecanismo de previsión de la sucesión. Es uno de los puntos más críticos por la poca preparación y atención que se le da al tema.

Regular el patrimonio. Tener bien identificado que corresponde como patrimonio familiar y que corresponde como patrimonio empresarial.

Permitir la gestión. Que el protocolo sirva como instrumento facilitador de la gestión empresarial de compañía.

⁴⁴ Fernández, J. y Reyes, M. (2000) – “La empresa familiar”.



5.2 Claves para el desarrollo del protocolo familiar

Los pasos para redactar un protocolo familiar son los siguientes⁴⁵:

Aceptar la realidad. Las familias empresarias deben entender y aceptar que son parte de un sistema completo conformado por tres instituciones particulares: identificar con emociones para la familia, razones para la empresa y previsiones para el patrimonio.

Pensar estratégicamente. La construcción de un protocolo familiar debe incluir el presente pero especialmente el futuro. Esto permitirá la proyección de la estrategia de sucesión anticipada con un horizonte que incluya a varias generaciones.

Factores de alta criticidad. Identificar estos factores que pueden ser explícitos o implícitos, vigentes o latentes y facilitar el análisis y la previsión de posibles impactos no deseados de los mismos en el futuro.

Asumir un mismo rol. Quienes tomen parte del protocolo deben tomar un único rol de personas interesadas en la continuidad de la empresa, la armonía familiar y el blindaje patrimonial de la empresa.

Facilitar la comunicación. Privilegiar el escuchar por sobre el hablar. Privilegiar los argumentos por sobre las ideas vagas. No confundir los ámbitos de comunicación; en la empresa los temas de la empresa.

⁴⁵ Bazán, R. (2011) – Nota consultor Sr del programa de empresas familiares del BID/ Universidad Siglo 21 y presidente de la asociación para el fortalecimiento de la empresa familiar (AFEF)



Trascender, no continuar. Que el proceso busque trascender, es decir, ir más allá en lugar de continuar, que significa seguir haciendo lo mismo.

Retirarse no significa irse. Al tratar el tema de la sucesión, se deben planificar los nuevos roles que asumirán en el futuro los miembros de la generación que actualmente gobierna, en o para la empresa.

Delegar no significa mandar. Formalización de la delegación de la generación vigente a la futura.

No Procrastinar. No debe postergarse la identificación ni el tratamiento de los factores de mayor criticidad en el proceso.

El protocolo es una consecuencia. La calidad del proceso de trabajo que lleva adelante un consultor especializado tendrá como resultado un protocolo familiar de alto valor ético y emocional, lo que facilitara su aplicación por la convicción de todos quienes tomen parte del proceso de protocolización.

Estricto y actualizado. Los acuerdos logrados y que conforman el cuerpo del protocolo familiar deber ser estrictos en su aplicación y flexibles en su revisión.

El valor del consenso. Debe representar en su cuerpo los acuerdos logrados en la resolución de los factores de alta criticidad presente o futura. El nivel de consenso logrado en el proceso de trabajo es vinculante con la aplicabilidad del protocolo familiar.



5.3 Etapas de implantación:

Para confeccionar un protocolo, se deben dar las siguientes etapas⁴⁶:

1- Toma de decisiones.

Hay tres premisas básicas antes de tomar la decisión:

Que se esté ante una empresa familiar, cuya propiedad pertenece a 2 o más miembros.

Que exista un patrimonio familiar (conjunto de bienes, derechos o participaciones sociales que pertenecen a los miembros de una sola familia y tengan vinculación directa o indirecta con la empresa familia)

Que existan eventualmente sucesores en la empresa familiar.

2- Fijación de Etapas.

Una vez tomada la decisión de hacer el protocolo es conveniente hacer un calendario para su elaboración e implantación. En él se definirán las etapas que corresponden a la prospección de las necesidades a regular entre los miembros

de la familia; estudio de las necesidades y planteamiento del protocolo; sumisión del protocolo al intercambio de los miembros de la familia consultados; implantación del protocolo.

3- La empresa es un instrumento dinámico:

Es necesario que los protocolos sean objeto constante de reunión y revisión. Solo a través de una revisión constante se conseguirá que el protocolo sea un elemento útil, no desfasado y que no quede archivado.

⁴⁶ Fernández, J. y Reyes, M. (2000) – “La empresa familiar”.



6- Comunicaciones Internas, en el proceso de profesionalización de la empresa familiar.

La comunicación en el seno de una empresa familiar, es una herramienta importante para que la empresa pueda subsistir en el tiempo, desarrollarse y proyectarse mediante la incorporación de las nuevas generaciones de manera armoniosa.

En la comunicación las personas interactúan entre sí, para representar ideas, información, emociones, con el fin de influenciarse mutuamente. La palabra “comunicación” no es un término estático. Los estudios sobre la materia se intensificaron después de la segunda guerra mundial, debido al gran interés en encontrar posibilidades de control social aportado por mecanismos comunicativos.

Después de la Primera Guerra mundial (1914-1918), nacieron los primeros modelos de comunicación que fueron llamados: “modelos de aguja hipodérmica”, modelo de estímulo y respuesta.

El modelo de Hovland, entre 1942 y 1945, le otorga ciertas pautas de comportamiento a cada destinatario. La eficacia de la comunicación, es la respuesta (cambio de conducta) de un proceso causal que parte de un estímulo, la exposición de un mensaje (acto emisor) y requiere suscitar atención (llegar), ser comprendido (alcanzar), ser aceptado (actuar), ser retenido (permanecer)

Luego Laswell, en 1948, tuvo el mérito de plantear los elementos de comunicación y propuso un encadenamiento lineal de cinco preguntas programa: ¿Quién dice qué por cuál canal, a quién, con qué efecto? Esta idea está asociada al sistema de estímulo-respuesta, no hay una clara diferencia entre el medio y el mensaje y no se toman en cuenta las relaciones.



Los teóricos sugieren dividir el estudio de la comunicación humana en tres áreas:

Sintáctica, abarca los problemas relativos a la transmisión de información. Se refiere a los problemas de codificación, canales, capacidad, ruido, redundancia, etc.

Semántica, constituye la preocupación central de la semántica. Toda información compartida presupone una convención semántica.

Pragmática, cuando la comunicación afecta la conducta. Comunicación y conducta se usan como sinónimos, ya que toda conducta comunica. Comunicar no implica solo el lenguaje verbal.

Así, desde la perspectiva de la pragmática, toda conducta y no solo el habla, es comunicación. Además, no solo interesa el efecto de una comunicación sobre el receptor, sino también el efecto que la reacción del receptor tiene sobre el emisor.

El área que nos enfocaremos es desde un contexto pragmático. Este, se ocupa de la perspectiva según el cual "...toda conducta y no solo el habla, es comunicación, y toda comunicación, incluso los indicios comunicacionales de contextos impersonales, afectan la conducta"⁴⁷. Además sostienen que no solo el efecto de una comunicación sobre el receptor, sino también el efecto de reacción que el receptor tiene sobre el emisor.

Al cabo de estas teorías, se intenta perfilar el objeto de esta herramienta desde el punto de vista de un proceso de interacción constante, como influye la comunicación en la conducta del otro y en la conducta del que está comunicando.

⁴⁷ Watzlawick, P. y otros (1981) – "Teoría de la comunicación humana" (Barcelona).



Por lo expuesto, el enfoque de la Teoría de la Comunicación de Watzlawick, nos permite abordar la comunicación como:

Sinónimo de conducta;

Abordar la comunicación como el vehículo de las interacciones;

Abordar que la relación de las personas determina el mensaje y a la vez nos permite entender su contenido.

Abordar el feedback como positivo o negativo,

Abordar la meta de comunicación como una solución a los problemas de las relaciones.

Esto nos permite entender la comunicación en las empresas familiares y poder tener en cuenta todos los elementos que se ponen en juego a la hora de comunicarse.

6.1 Axiomas de la Comunicación:

Según Watzlawick, son 5 los axiomas de la comunicación⁴⁸:

La imposibilidad de no comunicar: no hay nada que sea lo contrario de conducta. Es decir, no hay “no conducta”. Por mucho que uno lo intente, no puede dejarse de comunicar.

Los niveles de contenido y relaciones de la Comunicación. Una comunicación no solo transmite información, sino que al mismo tiempo impone conductas.

⁴⁸ Watzlawick, P y otros (1981) – “Teoría de la comunicación humana” (Barcelona).



La Puntuación de la secuencia de los hechos. Otra característica básica es el intercambio de mensajes entre los comunicantes.

Comunicación digital y analógica. En toda comunicación humana es posible referirse a los objetos de dos analógica comunicación no verbal) y digital (códigos que les corresponde un significado. Todo lo verbal)

Interacción Simétrica y Complementaria. Son relaciones basadas en la igualdad o en la diferencia. En la simetría, los participantes tienden a igualar su conducta recíproca y así su interacción puede considerarse simétrica (una relación entre hermanos). En la complementaria, la conducta de uno de los participantes complementa la del otro (padre e hijo)

6.2 Problemas Comunicacionales en la empresa familiar

Los problemas que comúnmente suelen ocurrir en una empresa familiar son⁴⁹:

Práctica de la cultura del secreto. Esto sucede cuando en las empresas el dueño habla poco, explica poco y dice cosas diferentes a distintas personas, impidiendo así la generación de una información clara y completa.

La falta de comunicación crea una serie de problemas, tanto para los miembros de la siguiente generación en proceso de incorporación a empresa, como a los directivos no familiares que participan en la gestión.

Las empresas familiares participan de una **doble naturaleza (familia/empresa)**. No es fácil combinar una institución basada en el amor, con otra basada en intereses económicos. Los padres se comunican con sus

⁴⁹ Niethardt, E. – (2015) - Director de "Niethardt & Asociados Consultora de Empresas Familiares.



hijos a través del afecto. Pero cuando padres e hijos comienzan a trabajar juntos en la empresa, resulta necesario que comiencen a comunicarse con un sistema que sea más racional y menos afectivo.

6.3 La importancia de la comunicación en las empresas familiares

Las empresas familiares tienen como ventaja, que están formada por personas que por lo general tiene una relación directa.

Carlos Folle (PHD)⁵⁰, sostiene que las familias (y sus miembros) difieren ampliamente en el tono emocional de sus interacciones y enumera una serie puntos que influye para una comunicación eficaz:

La comunicación debe ser honesta, abierta, consistente y con el tono y respecto adecuado.

Se requiere de consistencia en el opinar. Tiene que haber una línea de opinión y acción. El estar cambiando permanentemente de posición solo puede traer aparejado desconfianza.

El tono de la comunicación. Aquí influyen tanto lo gestual como el contenido, el lenguaje y la ocasión en que se comunica.

La comunicación, la transparencia y la confianza son todas características que deben trabajarse en cualquier ámbito pero que entre los miembros de la familia vinculados a la empresa familiar adquieren mayor relevancia. Los valores en juego son muchos, recuérdese que estamos ante conductas o

⁵⁰ Folle, C (2013) – PHD en Dirección de empresa. Nota: La comunicación en la empresa Familiar - IEEM, Escuela de Negocios de la Universidad de Montevideo.



consecuencias que van a afectar los ámbitos de la familia, la empresa y la propiedad. Esto no se da en otro tipo de negocio.

La comunicación es de vital importancia, ya que ante su ausencia, indefectiblemente comenzaran a ocurrir conflictos que llevaran a dañar las relaciones del grupo familiar a cargo de la conducción de la empresa⁵¹.

La buena comunicación es fundamental para el éxito de los negocios familiares. Las familias que no saben comunicarse, que evitan hablar de muchas cosas, que esconden las diferencias debajo de la alfombra, están abonando el terreno para que en el futuro haya serios conflictos⁵².

Un iceberg puede representar muy bien la forma en que se manifiestan los problemas en una familia empresaria. Lo que está a la vista es una pequeña parte de lo que realmente hay. Bajo la superficie pueden ocultarse muchas cuestiones potencialmente conflictivas que son desconocidas por muchos de sus miembros.

7– Metodología de la Investigación- Caso Empírico

La metodología de investigación es de diseño no experimental, etnográfico. Se basa en el análisis de una muestra de tres empresas pymes, localizadas en la ciudad de San Miguel, Provincia de Buenos Aires. El instrumento utilizado consiste en entrevistas en profundidad semi estructuradas realizadas a los dueños de las empresas seleccionadas. El procedimiento de toma de información se realizó en enero de 2015.

Las empresas relevadas son de rubros diferentes, de primera y segunda generación, y actualmente están consolidadas dentro de su sector. Entendemos que esta investigación podrá servir de soporte para que las empresas familiares de poca

⁵¹ Niethardt, E. – (2015) - Director de "Niethardt & Asociados Consultora de Empresas Familiares

⁵² Rodríguez Díaz, R (2014) – Asesor especializado en la empresa familiar - Nota: “Si no hay una buena comunicación no hay empresa familiar”.



dotación, entiendan y reconozcan al proceso de profesionalización como un factor fundamental y determinante para que su empresa pueda llegar con éxito a la tercera generación. Los cuestionarios figuran como anexo A al presente trabajo.

A continuación se describen las características principales recabadas a través del relevamiento realizado.

La investigación se desarrolló mediante la elaboración de un plan de trabajo que constó de 3 etapas:

- 1- Primer acercamiento a las empresas
- 2- Descripción de aspectos de la organización que la ubican en una etapa de transición en su desarrollo, a la fase de profesionalización.
- 3- Presentación de sugerencias, a fin de contribuir al progreso hacia etapas evolutivas del desarrollo de la empresa familiar.

Las acciones llevadas a cabo en cada una de ellas y los respectivos análisis, serán desarrollados en el punto siguiente.

7.1 Presentación de las Empresas Familiares

Empresa 1 - Clínica Médica

Idea fundacional: año 2001, médico independiente, cansado de trabajar en relación de dependencia, decide invertir sus ahorros y en asociación con su hermano y junto a su esposa funda una clínica médica en la zona norte del gran Buenos Aires. La empresa está fuertemente consolidada.



Como está formado el Management: Actualmente la empresa es administrada por sus 3 hijos y uno de sus yernos. Cabe destacar que estos 3 miembros de la dirección son profesionales. (Abogado, Contadora, Médica Obstetra y Odontólogo)

Generación Actual: segunda Generación.

Dotación Actual: 45/50 personas.

Estilo de Liderazgo: Coercitivo

Plan de sucesión: No tienen.

Esquema de protocolo: No tienen

Objetivo Estratégico: Actualmente consideran desprenderse de la empresa en el mediano plazo.

Empresa 2 - Empresa de Seguridad e Higiene

Idea fundacional: año 2005, bombero voluntario de la zona norte, ante la falta de empresas de seguridad e higiene en el mercado local, decide, apalancado en su conocimiento, fundar una empresa de servicio de Seguridad e Higiene. Hoy son la empresa número 1 del mercado local

Como está formado el Management. Dueño fundador, Asocia al emprendimiento a su hermano, técnico electrónico. Con el tiempo contrata un personal externo, Licenciado en Seguridad e Higiene y a su cuñada, Licenciada en Administración.



Generación Actual. Primera generación.

Dotación Actual: 15 personas.

Estilo de Liderazgo: Basado en la autoridad

Plan de sucesión. No hay, aunque el dueño fundador aspira a que sus hijos conduzcan a futuro el desarrollo de la empresa.

Esquema de protocolo. No tiene.

Objetivo Estratégico. No definido.

Empresa 3 – Empresa proveedora de insumos Textiles

Idea fundacional: Año 1990, un emprendedor de la zona norte, decide fundar una empresa de servicios de insumos para talleres de indumentaria. Inicialmente se dedicaban a la reparación de maquinarias, luego se expandieron al resto de los insumos necesarios en la cadena de producción de los talleres textiles de la zona. Actualmente son la empresa número 1 del sector en el mercado local

Como está formado el Management: la empresa la dirigen sus 4 hijos (segunda generación), cumpliendo un rol determinado cada uno. El dueño fundador está retirado.

Generación Actual: Segunda generación, en proceso de incorporación de miembros de la tercera generación en roles operativos.

Dotación Actual: 10 personas.



Estilo de Liderazgo: estilo ejemplarizando.

Plan de sucesión: en proceso hacia la tercera generación.

Esquema de protocolo: no tiene.

Objetivo Estratégico: consolidar a la tercera generación en el conocimiento básico de la empresa

7.2 Interpretación de los resultados

A la luz de los resultados relevados a través de las entrevistas realizadas a los directivos de las empresas, se ha observado la correlación de los datos obtenidos con lo expuesto teórica y nominalmente en el cuerpo la presente investigación.

Se identifica a la empresa de Seguridad e Higiene en una Primer etapa evolutiva, donde su dueño fundador aún es quien tiene el control total de la misma. No obstante reconoce que ha llegado al punto en que debe comenzar a descentralizar la toma de decisiones a fin de focalizarse en el planeamiento estratégico y poder adquirir la habilidad de delegar las tareas operativas. Como sus hijos aún no llegan a la edad de incorporarse a la empresa la estrategia que se plantea es continuar con la consolidación de la compañía, a través de la implementación de procesos ordenados y funciones definidas mediante incorporación de empleados profesionales, manteniendo en esta etapa su estilo de liderazgo basado en la autoridad, consideramos que podrá avanzar exitosamente en el proceso de profesionalización y delegación acorde con la estrategia planteada, no obstante este estilo deberá ir evolucionando a la par del crecimiento de la empresa.



En cuanto a la empresa Textil, vemos que se encuentra en la Tercera Fase Evolutiva. Habiendo logrado la exitosa integración a la empresa de la segunda generación, y en proceso de integrar a una tercera generación. El estilo de liderazgo de Ejemplarizar de su fundador ha sido de fundamental importancia para lograr transmitir a la segunda generación y a sus empleados un gran sentido de pertenencia hacia la empresa familiar y la motivación para seguir transmitiendo este actuar a las generaciones siguientes. Un punto importante a mencionar, es que a pesar de que los miembros de la segunda generación poseen los conocimientos técnicos necesarios para llevar adelante la misma, al plantearse la continuidad en el tiempo de la empresa a través de la implementación de un proceso de profesionalización, han tomado como decisión estratégica invertir en la formación profesional de uno de los miembros de la tercera generación (Licenciatura en Administración en Universidad de Flores sede Bella Vista).

En cuanto a la Clínica Médica, podemos concluir que debido al estilo de liderazgo coercitivo de su dueño-fundador, quien no ha sabido ni querido compartir el control de la empresa, si no que se ha enfocado en imponer la participación a sus hijos, solo por estos ser los herederos obligados, estos últimos nunca han podido sentirse parte importante en el crecimiento y desarrollo de la organización. No pudieron participar de un proceso de transición hacia la segunda generación, sino que se encuentran al mando dado que se les ha sido impuesto obligatoriamente participar. Esto lleva a que hoy vean a la empresa familiar solo como un producto económico que no les genera ningún tipo de motivación y por lo cual han decidido desprenderse de la compañía en el mediano plazo. Esto muestra las dificultades del proceso de profesionalización, dado que no se han compartido valores ni visiones. También problemas de liderazgo, comunicación y confianza. Desde allí que se piense en lugar de continuar un emprendimiento exitoso venderlo.

A través de las entrevistas realizadas, al mencionarles y consultar sobre si poseen protocolo familiar, pudimos ver que las tres empresas desconocían el concepto, las empresas de Seguridad e Higiene y Textil, se mostraron muy interesadas en poder



obtener información sobre la confección de esta herramienta a fin de implementarla en el momento oportuno para cada empresa. En cuanto a la Clínica Médica sus directivos no mostraron ningún tipo de interés en cuanto a confeccionar un protocolo familiar, en línea con la situación de ruptura que presenta.

Se comprobó que en todas las empresas entrevistadas, el proceso de delegación es uno de los mayores conflictos para el dueño, ya que este siente un alto grado de inseguridad al traspasar el mando y la toma de decisiones a otra persona.

Todas las empresas entrevistadas consideran a la comunicación como una herramienta importante para que la empresa pueda subsistir en el tiempo, desarrollarse y proyectarse mediante la incorporación de las nuevas generaciones de manera armoniosa.

8 – Conclusiones

El objeto del presente trabajo es analizar en profundidad como el proceso de profesionalización ayuda a una empresa familiar a llegar con éxito a la tercera generación. Para ello se ha estudiado una serie de variables y la experiencias de tres empresas en funcionamiento, basados en un relevamiento que se ha realizado a los miembros directivos mencionados de estas empresas.

Se puede concluir hasta este momento con los argumentos expresados anteriormente, que la gran debilidad de la empresa familiar suele centralizarse en dos aspectos fundamentales que son: su equivocado modelo de gestión de los recursos y la limitada capacidad para desarrollar estrategias competitivas. Aunque es de reconocer que los fundadores y empleados vinculados al entorno de la empresa familiar son en su gran



mayoría trabajadores expertos en procesos operativos, la fuerte carencia en el aspecto administrativo empresarial se ha convertido en su talón de Aquiles.

Ya que los procesos de gestión son la mayor falencia de la empresa familiar, resultaría apropiado afirmar que la profesionalización de la organización es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo que enfrentan este tipo de compañías actualmente. En igual sentido, miles de empresas exitosas alrededor del mundo han demostrado que mediante procesos de profesionalización es posible desarrollar su máximo potencial y desarrollarse y mantenerse en el tiempo, por más de dos generaciones.

Es por esto que el proceso de profesionalización debe ser algo motivante y gratificante para todos los integrantes de la empresa (familiares o no), ya que es de esta manera que será posible garantizar los mejores resultados en términos de crecimiento para la compañía, estabilidad laboral de los trabajadores, calidad de vida, generación de nuevos puestos de trabajo y permanencia de la organización a través del tiempo.

La importancia de la profesionalización de una empresa familiar radica en el hecho de que debe ser un proceso gradual de cambio, que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía. Este proceso de profesionalización tendrá éxito desde sus inicios si la empresa familiar adopta como estrategia de crecimiento un programa de capacitación y promoción, mediante el cual se evalúe de forma periódica, objetiva y constructiva los niveles de desempeño de cada trabajador de la compañía (sea familiar o no), incluso el de los directivos y propietarios de la organización.



A la vez podemos afirmar que profesionalizar una empresa familiar no garantiza ciento por ciento que la empresa llegue a la tercera generación, ya que depende de las características que tengan las personas que estén a cargo en la segunda generación.

Existen empresas, que por temas de identidad que la segunda generación no considera a la empresa como desarrollo propio, por lo que el desarrollo de la misma en la segunda generación merma respecto de la primera, llevando desprenderse de la empresa o finalmente cerrar.

Para terminar podemos afirmar que la profesionalización debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la empresa familiar, el cual debe integrar metodologías de trabajo novedosas e impactantes que permitan poder estructurar un accionar estratégico acorde a los objetivos de productividad y competitividad que se deben alcanzar por las organizaciones modernas en el corto, mediano y largo plazo.

8.1 Recomendaciones

Una primera generación de líderes que no fortalezca la competencia de “delegar”, difícilmente pueda coexistir con el desarrollo de la empresa.

Delegar es confiar en una persona, dándole autonomía para el logro de una tarea. Cuando un líder delega, no solo se transfiere la realización de una tarea sino el compromiso de cumplirla bajo los lineamientos determinados por la dirección de la empresa. Consecuentemente de esto, lleva a lograr compromiso de los empleados hacia la empresa, creando un fuerte sentimiento de identidad.

Será imprescindible que durante la primera generación, los dueños tengan presente la importancia de determinar un plan de sucesión. En las empresas observadas, vemos que no existe un plan de sucesión concreto. Pareciera dejarse deliberado



implícitamente que la empresa indefectiblemente va a ser conducida por sus hijos. Su mayor desafío como fundadores de una empresa familiar será descubrir cómo preparar y motivar a esta segunda generación para que en el futuro puedan conducir con éxito y de manera gratificante el emprendimiento familiar y para lograr la permanencia en el tiempo de esta empresa.

Otro factor importante, es que se pueda definir claramente la importancia de trabajar bajo un esquema de protocolo familiar, a fin de poder lograr aceptación y armonía en los integrantes del grupo familiar que conduce la empresa.

Hablar de protocolo familiar en el campo real, básicamente en las empresas pequeñas, es entrar en un terreno no desarrollado, ya sea por desconocimiento conceptual de los dueños, como de convencimiento de los mismos, sobre las ventajas que traerá a su empresa tenerlo en claro.

Mantener un esquema de comunicación eficiente entre los miembros directivos, y hacia los miembros de la organización.



Bibliografía

Gallo & Amat (2003) – “Los secretos de las empresas familiares centenarias”;

Arroyo & Barber (2004) - "Aspectos Positivos y Negativos que Engloban a una Empresa Familiar";

Serna & Suarez (2005) - "La Empresa Familiar, Estrategias y Herramientas para su Sostenibilidad";

Donnelley, R. (1984) – citado por Roberto Martínez Nogueira –Empresas Familiares, Análisis Organizacional y Social” Ed. Macchi, Bs As, 1984, p34.

Dailey, Reushling y De Mong, (1978) –“La empresa de familia en EEUU”.

Peter Leach (2014) – “La empresa familiar”.

EAE Business School (Escuela de Negocios en España) – Nota “Retos de la empresa familiar”

Casilla, J., Díaz, C. y Vázquez A. (2005) – “La gestión de la empresa familiar”

Tagliuri, R y Davis, J.A. (1982) – “Bivalent Attributes of the Family Firm”.

Denis Leach and John Leahy (1991) - “Ownership Structures, Control and the Performance of Large British Companies”, Economic Journal.

Sir Cadbury A. (2000) -Family Firms and Their Governance: Creating Tomorrow’s Company from today’s (Egon Zehnder International).

Neubauer, F. and Lank, A. (1998) -The Family Business: Its Governance for Sustainability (Routledge New York)

Coleman, D (2010) – “Leadership That Gets Results” Harvard Business Review.



Kotter, J. - "What Effective General Managers Really Do" - Harvard Business Review, Mar-Apr 1999.

Ladnberg, I. (1998) - "Why families don't empower leaders?"- Family Business Magazine.

Wep, P. (2010) - "Family Business Leader-Ship" - The Family Business Consulting Group.

Molinari, P (2014) – "El salto del Dueño".

Lansberg, I. (1998) –"The Succession Conspiracy: mapping resistance to succession planning in first generation family firm Organization and Management" - Universidad de Yale.

Fernández, J. y Reyes, M. (2000) – "La empresa familiar"

Bazán, R. (2011) – Nota consultor Sr del programa de empresas familiares del BID/ Universidad Siglo 21 y presidente de la asociación para el fortalecimiento de la empresa familiar (AFEF)

Watzlawick, P y otros (1981) – Teoría de la comunicación humana –Barcelona.

Rodríguez Díaz, R (2014) – Asesor especializado en la empresa familiar - Nota: "Si no hay una buena comunicación no hay empresa familiar".



Anexo - Guía utilizada en las entrevistas con los dueños de las empresas observadas.

- 1- ¿Cómo nace la idea de comenzar con una empresa familiar?
- 2- ¿Cómo ve el desenvolvimiento de su empresa a futuro?
- 3- Teniendo una empresa ya consolidada, ¿cuál cree usted que tiene que ser su rol y como entiende que debe ir cambiando en línea con el crecimiento de su empresa?
- 4- ¿Se imagina a su empresa manejada por sus hijos?
- 5- ¿Qué le dice el dato estadístico del mercado que casi el 90% de las empresas familiares no logra consolidarse hasta una tercera generación?
- 6- ¿Qué importancia cree usted que tiene un proceso de profesionalización para poder garantizar que su empresa pueda ser conducida por sus hijos? ¿Se imagina a usted que la empresa pueda ser dirigida por sus nietos?
- 7- ¿Cómo piensa que tiene que ir involucrando a su segunda generación en el funcionamiento de su empresa, a fin de que puedan sucederlo en su función, con el mismo compromiso que usted le aplica a su empresa?
- 8- ¿Qué entiende sobre el concepto de “protocolo familiar”?
- 9- ¿Considera que una buena comunicación entre los directivos del grupo familiar es una herramienta efectiva en el desarrollo de su empresa?



-
- 10- Dentro de día a día de su empresa, ¿qué tipo de decisiones pasa por sus manos y que de decisiones es capaz de delegar?
- 11- ¿Con que periodicidad se reúnen los socios para plantear objetivos estratégicos a largo plazo, independientemente de la faz operativa que genera día a día la empresa?
- 12- ¿Cómo se manejan para que los temas laborales nos trascienda o invadan el ámbito familiar?