

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Características de la empresa familiar

La empresa familiar ha jugado tradicionalmente un rol dominante en la economía. Aunque existen en México una gran cantidad de estas empresas, sólo unas cuantas sobreviven ya que no pueden controlar la línea entre el éxito de la empresa y las relaciones familiares.

“La empresa familiar es aquella que incluye dos o más miembros de la familia teniendo control financiero sobre ella” (Donnelly, 1964). En general se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en manos de la familia (Gallo, Lansberg, cfr., Dodero, 2002).

2.2 Los fines y la naturaleza de la empresa y de la familia

Según Ginebra (1997), el fin de un negocio es hacer dinero, significa valor económico y productividad. La familia en cambio, tiene por fin la convivencia y por consecuencia el desarrollo y maduración de sus miembros individual y socialmente. La familia es un bien superior por ello no puede nunca, en nombre del negocio, romper los lazos familiares, ya que si esto sucede se acaba rompiendo todo.

“La empresa es una sociedad y la familia es una comunidad, la empresa considera a cada uno por lo que hace y la familia cada uno es considerado por ser quien es, en la

empresa cada uno es un puesto, en la familia la individualidad es irreductible” (Ginebra, 1997). Lo que hace especialmente compleja a la empresa familiar son precisamente estos estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa que causan un problemático solapamiento de roles. Esta situación provoca no sólo que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa sino que sean la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y relación interpersonal de la familia los que puedan llegar a ser los predominantes en la empresa.

Cuando la empresa está dirigida y gobernada por una familia, el resultado es que en las decisiones de carácter empresarial, son los criterios de la familia los que acaban dominando sobre los criterios empresariales.

Tabla 1: Superposición de los sistemas de la empresa familiar

SISTEMA FAMILIAR	SISTEMA EMPRESARIAL
Emocional	Va a lo concreto
Enfoque hacia adentro	Enfoque hacia fuera
Poco cambio	Mucho cambio
Aceptación incondicional	Aceptación condicional

Fuente: Soto, E y Braidot, N. (1999) Las PYMES Latinoamericanas: herramientas competitivas para un mundo globalizado. Ifema. Argentina, p. 62-93

Para Dodero (2002), el sistema familiar es el que surge naturalmente del hombre, en donde recibe los primeros patrones de socialización. Las normas van surgiendo según la tradición y los valores de cada familia y los roles desempeñados van de acuerdo al padre o madre, el del hermano o hermana. Al mismo tiempo cada miembro aporta su propio sistema de personalidad, que se armoniza con los roles y la cultura de la familia.

En el sistema empresarial se ponen en práctica las normas sociales que fueron inculcadas en la familia y las normas que rigen la relación con los familiares ya no es la afectividad sino la rentabilidad. De modo que en la familia pueden coexistir ambos

sistemas perfectamente y no hacerlo en la empresa y a la inversa. Los vínculos sociales y afectivos, en uno y otro caso (familia y empresa), son diferentes, con exigencias bien distintas. Tales confusiones, muchas veces llegan a impedir la distinción entre recursos económicos de la empresa y recursos familiares. En la empresa familiar estos dos sistemas se superponen provocando diferencias que generan conflictos y tensiones.

2.3 Ventajas y desventajas de las empresas familiares

Las empresas familiares desempeñan las actividades propias de cualquier organización y están permanentemente influenciadas por fuerzas positivas y negativas que por consecuencia condicionan su rendimiento. Braidot y Soto (1999), clasifican las ventajas y desventajas de la empresa familiar de la siguiente manera:

2.3.1 Ventajas

- **Compromiso.** Para el fundador, la empresa significa su vida debido a que él la creó y está pendiente de su crecimiento. La dedicación y el compromiso se extienden a los demás miembros de la compañía que han aportado algo al desarrollo de la empresa familiar. El sentido de pertenencia juega un rol dominante para los miembros de la familia, ya que éstos juntan sus esfuerzos para que la empresa sea competitiva.
- **Conocimiento.** La mayoría de las empresas poseen un “know-how” particular el cual se guarda en secreto entre los miembros de la familia traspasándose de generación a generación. Los miembros de la familia, especialmente los hijos del fundador, desde niños aprenden las estrategias y la manera de trabajar del padre.
- **Flexibilidad.** “La familia que dedica su tiempo al trabajo en su propia empresa, está dispuesta a sacrificar su salario si de ello depende la

liquidez, o a trabajar todas las horas que sean necesarias para cumplir con los compromisos pactados”.

- **Planeación a largo plazo.** Los miembros de la empresa familiar son más eficientes a la hora de planificar el futuro para minimizar riesgos y maniobrar eficientemente en caso de acontecimientos imprevistos.
- **Confiability y orgullo.** El hecho de que una sola persona, el fundador, por su propio esfuerzo haya creado la empresa, es motivo de orgullo tanto para él como para sus descendientes y más aún si sumamos que la mayor parte de las empresas llevan como marca o razón social el apellido de la familia fundadora.
- **Cultura estable.** En muchas empresas familiares los empleados llevan muchos años trabajando dentro de ella, por consecuencia están concientes de su filosofía y su manera de operar. Esto une la cultura y los valores de la sociedad empresarial evitando problemas.

2.3.2 Desventajas

- **Rigidez.** Ya que las empresas familiares tienen un modo de gestión tradicional, los miembros de la empresa tienden a realizar siempre lo mismo y de la misma manera teniendo consecuencias graves a la hora de enfrentar las transformaciones del mercado.
- **Desafíos comerciales.** Existen tres tipos de desafíos comerciales. El primero es la obsolescencia, que puede ser tecnológica, de fabricación de producto o de marketing. El fuerte apego emocional a viejos productos y estrategias que están sujetos al éxito empresarial, no les permite visualizar a tiempo la necesidad de cambiar frente a las transformaciones del

entorno. El segundo desafío consiste en el manejo de las transiciones causando incertidumbre entre los empleados, proveedores y clientes. El tercer desafío consiste en el incremento de capital ya que el negocio familiar tiende a endeudarse.

- **Sucesión.** En cualquier organización el cambio de liderazgo produce conflictos, sin embargo, en las empresas familiares, se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia. Por ser un punto crítico de la vida de la organización, se hablará ampliamente sobre el tema más adelante.
- **Conflictos emocionales.** El campo de acción es limitado por factores psicológicos y emocionales. En la empresa familiar, predominan los aspectos relacionados con el rendimiento y los resultados; en la familia prevalece la protección y la lealtad.
- **Liderazgo y legitimidad.** El liderazgo es confuso en las organizaciones de tipo familiar pues en la sucesión de poder muchas veces no se realiza el nombramiento de un líder. “Por ello es importante entender la necesidad de que cada generación resuelva sus propios conflictos y también facultar y legitimar a sus descendientes, incluyendo la preparación hacia la futura sucesión” .

2.4 Ciclo de vida de las empresas familiares

Según Dyer (1986), las empresas familiares dentro de su crecimiento (comienzo a madurez), pasan por un proceso evolutivo con patrones predecibles. En esta evolución, los líderes se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezcan y maduren. Cuando no se anticipan estos desafíos,

emergen los problemas más grandes. Sin embargo, hay muchas cosas que los administradores de la empresa familiar pueden hacer para asegurar la sobrevivencia de la empresa y el bienestar de la familia. Existen cuatro fases comunes en el desarrollo del ciclo de vida de la empresa:

2.4.1 Creación de la empresa

Al principio el fundador, que está en proceso de crear un nuevo proyecto, tiene muchos problemas para encontrar capital, desarrollar un producto viable y crear los medios para llevar el producto al mercado. Encontrar a los empleados competentes de la nueva empresa también es una tarea difícil. Existe muy poca información sobre cómo se involucran los miembros de la familia en el negocio: si ellos desean y pueden hacerlo, se les pide entrar. Los problemas vienen cuando existe por ejemplo, la sucesión del liderazgo, pero estos problemas son para el futuro, en esta etapa eso no tiene mayor importancia. Sobrevivir es lo que existe en la mente del fundador.

2.4.2 Crecimiento y desarrollo

Mientras que la empresa crece y madura, el fundador debe lidiar con distintos problemas. Los cambios en el ambiente de la empresa obligan a la familia a tomar decisiones estratégicas para mantener una ventaja competitiva. Entonces los fundadores se dan cuenta de que no pueden ellos solos administrar todas las facetas del negocio, ahora tienen que delegar responsabilidades y compartir el poder. Poco a poco la fuerza de trabajo crece y los fundadores se preocupan por enseñarles los valores y creencias de la empresa así como pasarle estos valores a las generaciones siguientes. Normalmente existe una gran competencia para obtener los puestos de liderazgo entre los empleados que son miembros de la familia y aquellos que no lo son. Finalmente, el retiro y la distribución de la propiedad y la riqueza se vuelven factores claves en la planeación del liderazgo y las transiciones.

2.4.3 Sucesión y segunda generación

Aquí la empresa ya ha madurado. El fundador ya no es una fuerza dominante, la empresa es un conjunto de miembros de la familia, empleados no-familiares y a veces inversionistas. Todos tienen intereses distintos. Por ejemplo, algunos miembros de la familia querrán continuar para invertir en el propio negocio, otros quieren distribuir las utilidades en forma de dividendos. Estos conflictos de igualdad y de propiedad causan problemas en la segunda generación. En un clima de conflicto, la familia debe hacer cambios estratégicos para permanecer competitivos y desarrollar planes para entrenar a los futuros administradores. El reto más grande que deben enfrentar en esta etapa es manejar el problema y tratar de hacer que las gentes que tienen distintos intereses lleguen a un acuerdo común.

2.4.4 Propiedad pública y administración profesional

En esta etapa la empresa necesita capital adicional para continuar la operación, por lo tanto la familia debe decidir si se vuelven una empresa pública. Contratar a un administrador profesional puede ser necesario si es que no existen miembros de la familia competentes. Sólo una pequeña fracción de empresas familiares alcanza este nivel de desarrollo.

Podemos observar que las empresas familiares son un grupo diverso que tiene diferentes preocupaciones y patrones evolutivos. Sin embargo, hay problemas que son comunes en todas y estos problemas pueden ser manejados exitosamente si los líderes de las familias comprenden los cambios que se van a encontrar cuando la empresa y la familia se desarrolle.

2.5 El modelo de los cinco círculos

2.5.1 Antecedentes: El modelo de los tres círculos

El modelo de los tres círculos citado en el libro de Amat (2000), fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982 y es uno de los más utilizados en la enseñanza y consultoría del tema de la empresa familiar.

Este modelo trata de explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio. El primero se refiere a los accionistas de la empresa, el segundo a los lazos sanguíneos y el tercero a las funciones desempeñadas dentro de la empresa. Es necesario considerar que cada ámbito tiene sus propios objetivos, actividades críticas y diferentes órganos de gobierno.

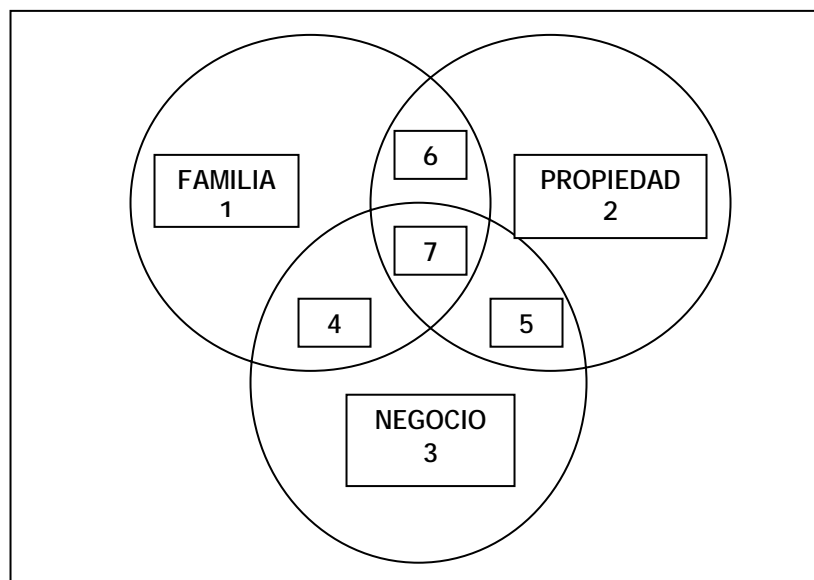
Tabla 2: Objetivos, actividades críticas y órganos de gobierno del modelo de los tres círculos

	OBJETIVOS	ACTIVIDADES CRÍTICAS	ÓRGANOS DE GOBIERNO
FAMILIA	Mantenimiento de la armonía familiar. Desarrollo personal de sus miembros.	Definición de la misión y el protocolo familiar. Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno familiares. Gestión de los conflictos familiares.	Foro familiar. Consejo de familia.

<p>PROPIEDAD</p>	<p>Mantenimiento de la armonía accionarial.</p> <p>Gestión del patrimonio familiar con el fin de mantenerlo y aumentarlo.</p> <p>Mantenimiento y mejora de la rentabilidad y la posición competitiva.</p>	<p>Definición del plan estratégico de la empresa.</p> <p>Diseño y gestión eficaz de los órganos de gobierno accionarial.</p> <p>Selección de los miembros del consejo de administración.</p> <p>Gestión de los conflictos entre accionistas.</p> <p>Selección del sucesor.</p>	<p>Asamblea de accionistas.</p> <p>Consejo de administración</p> <p>Consejo financiero y de inversiones.</p>
<p>NEGOCIO</p>	<p>Máxima eficacia.</p> <p>Mejora del clima organizativo.</p> <p>Continuo desarrollo organizativo.</p>	<p>Diseño de la estructura organizativa.</p> <p>Gestión del cambio e innovación.</p> <p>Establecimiento de la política de recursos humanos.</p>	<p>Comité de dirección.</p> <p>Otros comités funcionales.</p>

Fuente: Amat, J. (2000). La continuidad de la empresa familiar. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, p. 102-103

Figura 1: El modelo de los tres círculos



Fuente: Amat, J. (2000). La continuidad de la empresa familiar. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, p. 102-103

Dentro de la empresa familiar coexisten tres grupos de personas, cada una con su propio sistema cultural, social y de personalidad. Además, las relaciones entre esos grupos cambian con el paso del tiempo. Con éste varían las edades de las personas, sus necesidades y circunstancias. Amat (2000) menciona que en 1997 los autores Gersik, Davis, Mc Collom, Hampton y Lansberg, ampliaron el modelo de los tres círculos desarrollando sus características y las interacciones que existen entre ellos. Así se encuentran siete roles que ocupan la estructura del sistema de las empresas familiares y los intereses propios de cada rol, estos son:

Tabla 3: Grupos de interés en la empresa familiar

ROL QUE DESEMPEÑA	INTERESES PROPIOS DEL ROL
1) Miembros de la familia	Medios económicos para sobrevivir.
2) Accionistas no familiares	Retorno sobre inversión, dividendos, liquidez, posibilidad de venta.
3) Empleados no familiares	Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria.
4) Familiares que trabaja en la empresa familiar	Seguridad laboral, y económica, mayores responsabilidades, autonomía.
5) Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar	Seguridad laboral, dividendos, esfuerzo por ejercer el poder.
6) Familiares que son accionistas	Similar a los intereses de 1 y 2.
7) Directivo, familiar y accionista	Todos los puntos anteriores.

Fuente: Doderó, S. (2002). El secreto de las empresas familiares exitosas. El Ateneo. Argentina, p. 76

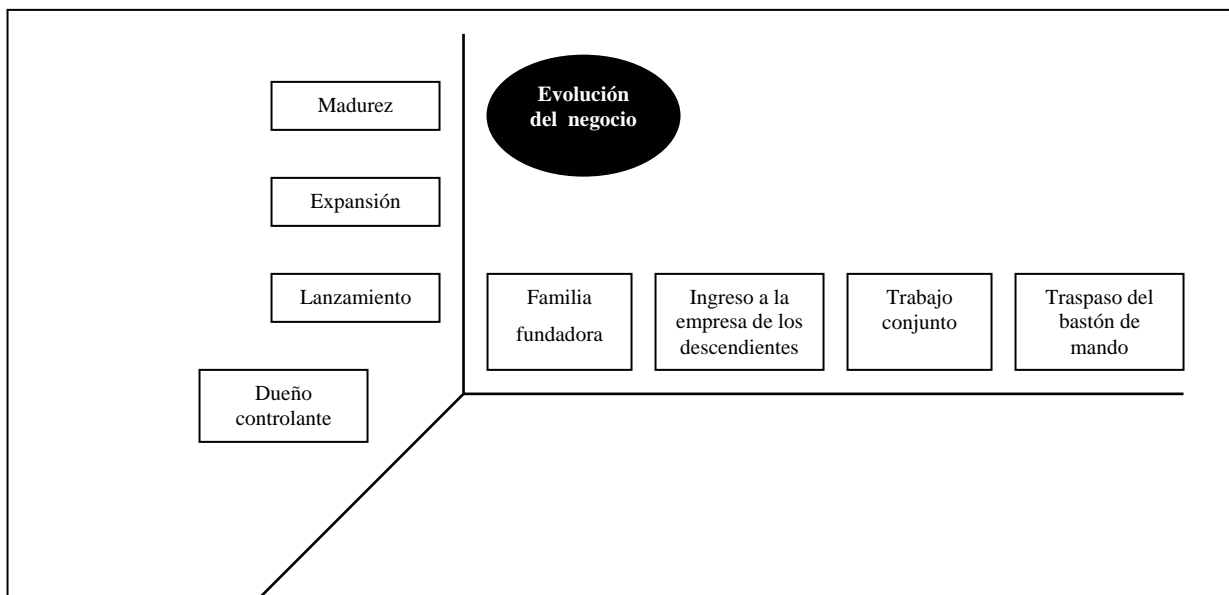
Conforme transcurre el tiempo y la empresa va evolucionando, aparecen nuevos participantes (parientes, hijos, sobrinos, etcétera), que a su vez van cambiando de posición en los círculos y con ello modifican también sus expectativas, intereses y objetivos. Como estos cambios suelen producirse, habrá que estar preparados para cuando se produzcan. La armonía familiar o la prevención de la emergencia de tensiones y crisis está muy relacionada con la comprensión de los intereses de los diferentes grupos y su inclusión tanto en el protocolo como su comprensión en las interacciones familiares.

Para comprender la cultura de la empresa familiar es necesario conocer los valores que prevalecen en la familia propietaria, ya que estos, como hemos mencionado antes, ejercen una fuerte influencia sobre los valores de la empresa. Los valores son los que explican o dan sentido al comportamiento y las decisiones de los familiares en sus empresas.

2.5.2 Desarrollo de las etapas del modelo de los tres círculos

El modelo de los cinco círculos, es una excelente herramienta para entender la dinámica de cualquier empresa familiar en un momento determinado de su historia. Sin embargo, algunos de los dilemas más importantes que enfrentan las empresas familiares tienen que ver con el paso del tiempo ya que a través de las generaciones se van sucediendo cambios lentos pero constantes dentro de las tres áreas ya mencionadas.

Figura 2: El modelo de desarrollo





Fuente: Gersik K, Lansberg I, Desjardins M. (2003). El cambio como una oportunidad. Gestión 5. Volumen 8. Septiembre-Octubre

Es fundamental analizar con detenimiento los periodos 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. A su vez, los periodos estables, correspondientes a la mitad de una etapa, cuando la empresa está comprometida con una determinada estructura o propiedad o cierto diseño organizacional, constituyen una gran oportunidad para el crecimiento. Las tareas de los periodos de transición son exploratorios y estratégicas; las de los periodos de estabilidad, operativas y tácticas.

2.5.3 Comprensión del trabajo de las empresas familiares en Latinoamérica

Lansberg y Perrow (1991), afirman en uno de sus estudios, que las familias que son propietarias de una empresa familiar exitosa en Latinoamérica, se enfrentan a la influencia del medio ambiente directa o indirectamente. Esto significa que son retadas por tres fuerzas: la economía de su país, la política y la cultura en donde éstas se desarrollan. A continuación se explicarán a fondo estos dilemas de acuerdo con los tres subsistemas que conforman a la empresa familiar (propiedad, negocio y familia).

Tabla 4: La interacción entre las fuerzas del medio ambiente y los dominios del negocio familiar

	ECONOMÍA	POLÍTICA	SOCIOCULTURA
--	-----------------	-----------------	---------------------

<p>PROPIEDAD</p>	<p>El tamaño tan pequeño del mercado complica las transacciones y las evaluaciones así como las compras.</p> <p>El tamaño relativo de las empresas familiares y las restricciones en inversión extranjera dificultan la venta de la empresa familiar.</p>	<p>Expropiaciones anteriores están causando difíciles asociaciones entre el gobierno y las empresas familiares. Esto está creciendo mediante los esfuerzos de privatización.</p>	<p>El rápido crecimiento de las familias erosiona la propiedad en la tercera generación.</p> <p>La identidad de la familia equivale a la propiedad, perpetuando la mala administración.</p>
<p>NEGOCIO</p>	<p>Tienen rápido crecimiento con autoridad patriarcal centralizada y tienen una escasez de gerentes que no son de la familia, esto restringe el desarrollo organizacional de la empresa.</p> <p>Los fracasos con asociaciones extranjeras son muy comunes entre las empresas familiares.</p> <p>Pueden ocurrir pésimas consecuencias sociales debido a un crecimiento rápido.</p>	<p>El cambio continuo de reglas hace difícil la administración de una empresa familiar.</p> <p>La corrupción política expone dilemas únicos y éticos a los negocios familiares.</p>	<p>La autoridad patriarcal de la compañía reduce los efectos en la estructura de las clases sociales.</p> <p>Las barreras sociales interfieren con la promoción de administradores no familiares hacia los puestos más altos.</p>

FAMILIA	<p>La habilidad para hacer negocios depende muy a menudo del status social de la familia.</p> <p>El honor y orgullo de la familia aumenta el compromiso hacia el negocio aunque éste se encuentre en mal estado.</p>	<p>Intereses de conflictos salen a relucir cuando miembros de la familia trabajan en el gobierno. El renunciar a puestos políticos es difícil.</p>	<p>Autoridad patriarcal predominante.</p> <p>Roles tradicionales de género: el padre se encarga de lo económico y la madre se dedica a los labores del hogar.</p> <p>Después de que los hijos obtienen su educación, se espera que regresen a trabajar en el negocio familiar.</p>

Fuente: Lansberg I, Perrow E. (1991). Understanding and working with leading family business in Latin America. Family Business Review. Vol IV. No 2. Verano.

2.5.4 La problemática de la empresa familiar

En un estudio realizado por Amat se comprueba que las empresas familiares, a pesar de sus ventajas, se enfrentan a mayores dificultades que las empresas no familiares. La probabilidad que tienen éstas de superar la transición de poder entre la primera y la segunda generación es muy baja y aún es más difícil superar la transición de poder entre la segunda y tercera generación. Esto quiere decir que sólo un número limitado de empresas superan los 50-60 años de vida.

Para analizar los problemas que afectan la continuidad de la empresa familiar se presenta un modelo de diagnóstico, el modelo de los cinco círculos.

2.5.5 El modelo de los cinco círculos

El modelo de los cinco círculos es una ampliación del modelo de los tres círculos realizado por Amat. Éste complementa las investigaciones realizadas sobre el tema de la empresa familiar y estructura los problemas alrededor de cinco áreas consideradas por el autor como las más relevantes y críticas en este tipo de empresas. Estas cinco áreas son: familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión.

El objetivo de este modelo es facilitar la estructuración y comprensión de los posibles problemas que afectan, dentro de cada área, la continuidad de la empresa familiar.

Al comparar los dos modelos, se observa que el modelo de los cinco círculos añade dos aspectos más. El primero es la gestión de la empresa que se refiere a la dimensión organizativa, a las perspectivas estratégicas y a la competitividad de la empresa en cuanto a sus productos, mercados y recursos. El segundo aspecto es la sucesión que afecta directamente a las otras cuatro áreas.

En primer lugar Amat (2000) menciona en su modelo el área de la familia. Este es el elemento diferencial y a la vez, como ya se había mencionado antes, el área más problemática de la empresa familiar. Los factores relevantes del área de la familia son: “los valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación que se promueven dentro de cada familia empresarial, el grado de armonía existente y su influencia en su empresa familiar y viceversa, es decir, la influencia de ésta en la familia empresarial, considerando especialmente el grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, los problemas relacionados con la superposición o solapamiento que suele existir entre los temas familiares y los temas empresariales, el predominio de los valores e intereses de la familia o, por el contrario, los de la empresa en las decisiones empresariales así como los estilos de resolución de los conflictos y las estructuras de gobierno desarrolladas para la interacción de la empresa con la familia” (Amat, 2000, p.32).

El área de la propiedad de la misma forma cuenta con factores relevantes, los cuales son: “estructura de poder accionarial de la empresa familiar, la actitud hacia la incorporación de accionistas y/o consejeros no familiares, el grado de armonía existente en las relaciones entre diferentes grupos accionariales” (Amat, 2000, p.33). Respecto a la gestión del patrimonio se tienen que comprender los siguientes aspectos: “los jurídicos (civiles, mercantiles y fiscales) y financieros, y la eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad (junta de accionistas y consejo de administración)” (Amat, 2000, p.33).

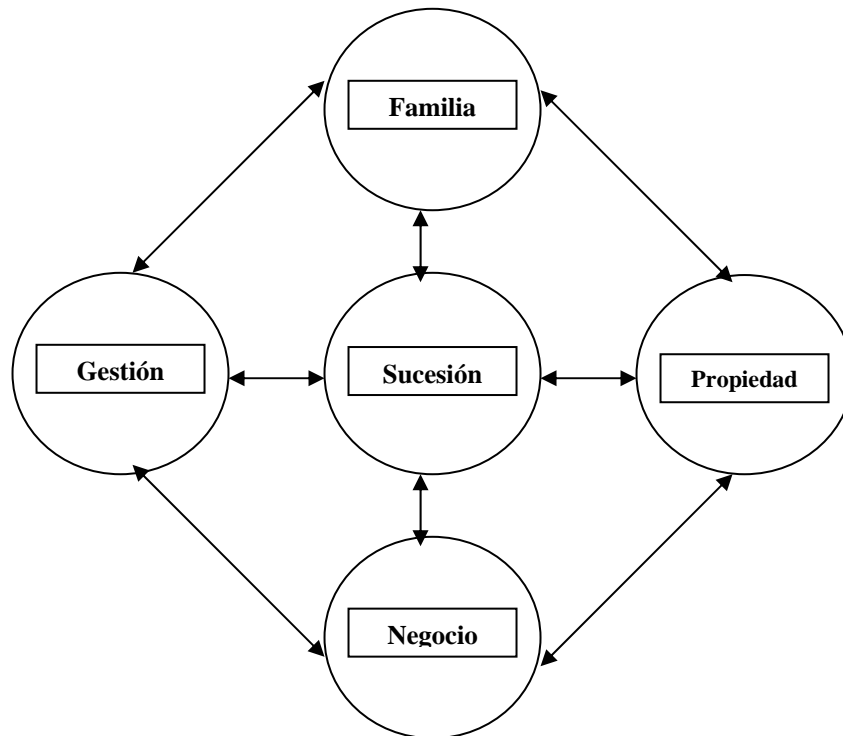
En el área del negocio se toman en cuenta: “la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar que resulta de la elección de sus opciones estratégicas concernientes a los mercados en los que operan, los productos que ofrecen y los recursos que disponen (humanos, tecnológicos, materiales) y de las políticas que utilizan (comercialización, producción, financiamiento, investigación y desarrollo)” (Amat, 2000, p.33). Así mismo, existen dos factores relevantes en el área del negocio: el tipo de estrategia por la que se ha optado y las características del proceso estratégico.

El área de la gestión está relacionada con los aspectos de “la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implantar las estrategias establecidas, asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su posición competitiva” (Amat, 2000, p.34). Cabe mencionar que dentro de esta área existen factores relevantes tales como el grado de profesionalización, el grado de formalización del sistema de control y el grado de formalización de la política de recursos humanos.

Por último, el área de sucesión que es el proceso que finaliza con la transmisión de poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, es uno de los procesos más trascendentes y relevantes que debe promover una empresa familiar para garantizar su continuidad. El modelo considera dentro de la sucesión los siguientes factores críticos: “la actitud del líder para asumir su progresiva retirada, la relación entre éste y

sus potenciales sucesores, la planificación y la gestión del proceso de traspaso de bastón de mando a la siguiente generación” (Amat, 2000, p.34).

Figura 3: El modelo de los cinco círculos



Fuente: Amat, J. (2000). La continuidad de la empresa familiar. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, p. 32

2.5.6 Tensiones y conflictos de las cinco áreas

El área de la familia está afectada por las tensiones y rivalidades entre los familiares y por el solapamiento de roles y funciones entre ambas instituciones (familia-empresa). Al mismo tiempo la ausencia de un consejo familiar y de una definición clara de las normas que regulan las interacciones y límites entre ambas dificulta tanto su prevención como su solución.

El área de propiedad está afectada por las tensiones y rivalidades que se pueden producir entre los accionistas dentro de la empresa familiar. Además, se derivan problemas en cuanto a la dispersión del capital en un gran número de accionistas o en la eficiencia del consejo administrativo.

El área del negocio enfrenta dificultades en cuanto a la renovación estratégica y la rentabilidad a largo plazo. Esto está ligado a sus dificultades para afrontar la internalización de sus actividades, la incorporación de nuevas tecnologías de procesos y la adaptación y renovación de sus productos.

En el área de gestión, la empresa familiar tiene dificultades al hacer frente a la renovación organizativa continua de su personal, de su cultura y de sus sistemas. Esto es consecuencia “del dominio de los criterios familiares sobre los empresariales y el estilo de dirección de sus líderes, especialmente en el caso de sus fundadores, generalmente muy centralizado y orientado a una gestión personalista” (Amat, 2000, p.37).

En el área enfrenta graves dificultades para planificar con anticipación el traspaso de poder en la propiedad y en la gestión. Es un proceso que se vive con una gran tensión familiar, es por eso que este tema es el enfoque del estudio.

2.6 La sucesión de poder en la empresa familiar

Peter Drucker opina respecto al traspaso de la administración: *“La gente presta muy poca atención al proceso de sucesión, aunque es, de hecho, la prueba máxima de una buena gestión”*.

En una empresa familiar se pueden encontrar cosas inesperadas, intangibles, asuntos no hablados pero sí pensados o actuados por los protagonistas (fundador y

sucesores), y una serie de situaciones difíciles de resolver que hacen que la sucesión de poder en la empresa familiar sea un proceso difícil y complicado de llevar a cabo.

En el momento de la sucesión, la empresa familiar sufre profundas transformaciones tanto en su interior como en la familia que la integra. Según Saldaña (1998), el momento de la sucesión consta de varios actos:

- La decisión de que ya es hora de la sucesión.
- La búsqueda del candidato.
- El aterrizaje de la sucesión.
- La operación de la sucesión.
- El retiro.

Cualquier persona piensa que ser dueño de una empresa familiar, debe ser un asunto de familia, y transferirla a la generación siguiente tendría que ser satisfactorio para todos. Pero las familias y las empresas son organismos complejos e imprevisibles. Las personas que constituyen una familia suelen relacionarse entre sí de modo que no es el más adecuado para los negocios. Es por eso que es esencial que todo fundador o dueño de una empresa familiar elabore un plan de sucesión con la mayor antelación posible.

Lea (1993) explica que para ser eficaz, la planificación de la sucesión debe ser objetiva, realista y estratégica. Hay que reconocer que es difícil la objetividad al planificar la sucesión de una empresa familiar, por consiguiente, es común que el fundador se deje llevar por los sentimientos, planificando con el corazón y no con la cabeza. También es importante que un plan de sucesión sea realista en cuanto a la determinación de las características familiares y comerciales que favorecerán el proceso de la sucesión o lo obstaculizarán, en cuanto a la identificación de miembros de la familia que posean las aptitudes, conocimientos e inclinaciones adecuados para dirigir la empresa, en cuanto a la evaluación de la experiencia de la generación siguiente y sus necesidades de formación para convertirse en propietarios eficientes y por último, en

cuanto a la elaboración de un plan para la transferencia suave y segura del poder junto con sus responsabilidades y beneficios.

Al planificar estratégicamente la sucesión, se establecen objetivos claros y se definen con detalle una serie de acciones que deberán ser realizadas para alcanzar cada objetivo en determinada fecha previamente establecida.

2.6.1 Etapas por las que pasa un sucesor

“La sucesión de padre a hijo en el liderazgo de una empresa controlada por la familia, involucra un proceso cronológico a largo plazo de socialización en el cual los sucesores de la familia se preparan gradualmente para el liderazgo a través del aprendizaje de experiencias en el transcurso de su vida” (Longenecker, Schoen, 1978, p.87).

Cogswell, citado en el texto de Justin Longenecker y John Schoen (1978), define la socialización como un proceso mediante el cual los individuos se preparan para su participación en un sistema o en una sociedad, en este caso: familia-negocio.

Longenecker y Schoen (1978), proponen un modelo en el que se define el proceso de sucesión de padre a hijo como un proceso a largo plazo que se divide en siete etapas. Estas etapas se relacionan con dos eventos importantes durante el proceso de la sucesión: la entrada del sucesor a la organización como un trabajador de tiempo completo y la transferencia de la posición de liderazgo del sucesor. Las tres primeras etapas ocurren antes de que el sucesor entre al negocio. De igual forma, las etapas funcionales están relacionadas con el desarrollo del sucesor siendo un miembro de tiempo completo y más tarde asumiendo la presidencia. Las últimas dos etapas se refieren a la actividad y el aprendizaje del sucesor después de la entrega de la presidencia.

Tabla 5: Etapas de la sucesión de padre a hijo

PRE-NEGOCIO	INTRODUCTORIA	INTRODUCTORIA-FUNCIONAL	FUNCIONAL	AVANZADA-FUNCIONAL	SUCESIÓN TEMPRANA	MADURACIÓN
		Entrada del sucesor		Transferencia de la presidencia		
<p>El sucesor puede estar alerta de algunas facetas de la organización o de la industria.</p> <p>Se da la orientación al sucesor por los miembros de la familia de forma no planeada y pasiva.</p>	<p>El sucesor quizás puede estar expuesto por los miembros de la familia a asistir a otras áreas de la organización y conocer a personas que participan en el ambiente del negocio antes de obtener un empleo de medio tiempo en el negocio.</p>	<p>El sucesor es un trabajador de medio tiempo dentro de la organización.</p> <p>Gradualmente el trabajo se convierte en algo más complejo.</p> <p>Incluye la educación y el trabajo de tiempo completo en otras organizaciones.</p>	<p>El sucesor entra a la organización como un empleado de tiempo completo, sin embargo son trabajos que no tienen secuencia ni poder de decisión.</p>	<p>El sucesor asume posiciones con poder de decisión.</p> <p>Incluye la supervisión de puestos antes de convertirse en el presidente.</p>	<p>El sucesor asume la presidencia.</p> <p>Incluye el tiempo que se le da al sucesor para convertirse en líder y ser la cabeza de la organización</p>	<p>El sucesor se convierte en el único líder con el poder autoritario correspondiente.</p>

Fuente: Longenecker J, Schoen J. (1978). Managing succession in the family business. Journal of business management. Vol.16, No.3, Julio.

2.6.2 Anticipando las transiciones de generación a generación

2.6.2.1 *Primera Generación: El fundador*

Uno de los factores más importantes en el desarrollo de la cultura en una empresa familiar es la presencia de un fundador carismático y tenaz. Dyer (1986), delinea algunos de los atributos que poseen estos líderes: altos niveles de auto-confianza, dominio y una fuerte convicción de sus creencias. También son capaces de ser un modelo ejemplar, crear impresiones de competencia y éxito, transmitir altas expectativas y seguridad a sus seguidores y generar comportamientos motivacionales.

Dados estos atributos, la cultura en la empresa familiar de primera generación es muy distinta a la cultura de las generaciones subsecuentes.

Los fundadores cuentan con un conjunto de criterios propios que incorporan a la organización, transmitiendo su misión, objetivos y estructuras a los empleados. Los líderes de las empresas familiares son vistos como “protectores” configurando a la organización de manera paternalista en donde los miembros de la organización comparten la visión del fundador y le ofrecen lealtad y obediencia. De manera recíproca, el fundador los soporta y los guía en el transcurso de su trabajo.

Dyer (1986) menciona que existen ventajas durante esta etapa ya que la lealtad y el compromiso de los empleados hacia la visión del fundador son muy elevadas. El poder y la autoridad no son un problema ya que nadie tiene que preguntarse en dónde recae el poder.

Sin embargo, las desventajas de estos patrones culturales son relevantes. Algunas de ellas son: la dependencia excesiva por parte de los trabajadores hacia el fundador, la reacción lenta hacia ambientes cambiantes, la ineficiencia del proceso de toma de decisiones, la falta de entrenamiento y desarrollo para futuros líderes, el sentimiento de inferioridad e incompetencia por parte de los miembros de la familia y trabajadores y la tendencia a concentrar el poder en un solo individuo: el fundador.

2.6.2.2 Segunda y Tercera Generación.

La estabilidad que existe durante la primera generación se debe a la habilidad del fundador para crear una organización resistente al cambio. Sin embargo, esto no sucede en las generaciones que siguen. Cuando el fundador sale de la empresa, surgen nuevas dinámicas y configuraciones culturales distintas de las que ya existían. Los patrones de la familia suelen cambiar de lo patriarcal a lo conflictivo y el consejo directivo se vuelve más activo una vez que el fundador se ha ido.

La diversidad de intereses dentro de la segunda generación crea varias coaliciones dentro de la familia y consejos de gobierno. Además se combinan ciertos patrones durante este cambio. En un principio la tradición paternalista persiste, normalmente esto ocurre cuando el poder se deja en manos del hijo más grande. Después entra otro patrón, la cultura “laissez-faire” en la cual la familia entrega poco a poco responsabilidades a los empleados. Este patrón tiene la ventaja de recompensar y motivar a los empleados no familiares otorgándoles libertad y autonomía. Por último la cultura participativa crea comités, consejos y otros medios que median las discusiones entre los familiares y los no familiares.

El reto de la segunda y tercera generación, como lo señala Dyer (1986), recae en la habilidad de los líderes de las empresas familiares para administrar los problemas que se van presentando, además, deben ser capaces de articular una clara visión del futuro y demostrar cómo se van a satisfacer las necesidades encontradas en este nuevo régimen.

2.7 La transición y el cambio en organizaciones

Es muy común hablar de cambio, sin embargo, nadie explica cómo conducirlo y cómo facilitararlo. Jauli, Reig y Soto (2000) dicen que para que se dé una buena gestión del cambio es preciso habituarse con las fuerzas que se encuentran dentro del proceso que

quiere intervenir (en este caso la sucesión), saber hacia dónde van las cosas, cuál es su dirección natural y hacia dónde nos lleva esta situación.

Cuando la historia del sucesor en la empresa familiar ha llegado a su fin, y planea retirarse, todo lo que gira alrededor de él también cambiará. Cada vez que se termina una etapa se inicia otra. Por lo tanto, para garantizar la continuidad de la empresa familiar, es necesario que el cambio se dé por completo y que todas las partes que la componen no se opongan. Es necesario que todos vean al cambio como una oportunidad.

Según Beckhard y Harris (1988), las transiciones son los periodos más críticos y desafiantes para el desarrollo de las empresas familiares. Periodos de incertidumbre, en los que quienes deben tomar decisiones se sienten ansiosos y vulnerables; y es comprensible que así sea, porque en ellos la organización hace elecciones fundamentales, que darán nueva forma a su futuro.

Las transiciones son oportunidades para reconsiderar el rumbo del negocio y plantear un cambio fundamental. A su vez, los periodos estables, correspondientes a la mitad de una etapa, cuando la empresa familiar está comprometida con una determinada estructura de propiedad o diseño organizacional, constituyen una gran oportunidad.

De acuerdo con los modelos mencionados anteriormente, Gersik, Lansberg, Desjardins y Murray (2003) presentan las etapas de desarrollo en cuanto a la propiedad: dueño controlante (primera generación), sociedad de hermanos (segunda generación) y consorcio de primos (tercera generación).

2.7.1 Componentes de las transiciones

¿Cómo evoluciona la propiedad de una empresa familiar a lo largo del tiempo?

“Las transiciones entre etapas ocurren en momentos previsibles y siguen un curso característico, lo que significa que si se entiende la estructura básica de estos períodos y

se aprende a manejarlos con eficacia, mejorará significativamente las posibilidades de continuidad de un negocio familiar” (Gersik, Lansberg, Desjardins, Murray, 2003, p.84).

Existen grandes diferencias en las cuestiones que surgen durante la transición del fundador a la sociedad de hermanos y las que surgen durante la transición de sociedad de hermanos a primos. Los periodos de transición pueden durar algunos meses o varios años, según el tiempo de transición y la complejidad del sistema, pero todas las transiciones de una etapa a la siguiente siguen el mismo patrón. Existen seis componentes básicos en las transiciones:

2.7.1.1 La acumulación de presiones pro-desarrollo.

Las presiones pro-desarrollo que se generan en las familias y sus empresas están continuamente en funcionamiento, a fin de impulsar la necesidad del cambio y la disposición favorable a encararlo. Los individuos envejecen, la dinámica familiar evoluciona y el entorno económico fluye constantemente. Las empresas familiares suelen resistirse al cambio todo lo que pueden para proteger sus hábitos y rutinas. Pero tarde o temprano, la presión a favor del cambio se torna irresistible. En esos momentos de predisposición, se producen los cambios. Una vez desencadenada la transición, toda la presión acumulada se activa, y el sistema tiene la oportunidad de hacer cambios fundamentales.

2.7.1.2 El detonante.

La persona que pone en marcha la transición puede ser una alarma temporal (un líder que se aproxima a la edad de jubilación obligatoria) o un acontecimiento inesperado (la enfermedad de un directivo clave). La fuerza del cambio proviene de las presiones acumuladas en el sistema, el detonante es sólo la chispa que da inicio a la acción. Una vez que la transición ha comenzado, empieza el trabajo real, compuesto por tres tareas secuenciales.

2.7.1.3 El desprendimiento.

Consiste en reconocer que la era de la vieja estructura está llegando a su fin, y que es preciso encontrar una nueva.

2.7.1.4 La exploración de opciones.

Implica considerar diferentes formas para la nueva estructura de propiedad, y luego medir la viabilidad de cada una de ellas en función de los sueños y capacidades de los participantes. Es un proceso de prueba, aprendizaje y revisión. El manejo de esta fase representa el mayor desafío de liderazgo en las transiciones.

2.7.1.5 La elección.

En algún momento debe seleccionarse una opción y descartar las demás.

2.7.1.6 El compromiso con la nueva estructura.

La elección no indica el fin de la transición; aún hay que solidificarla con una fase de compromiso. Una vez que la empresa familiar se declara formalmente para funcionar de manera diferente, tiene que implementar los cambios en la estructura y ayudar al entorno a vincularse con el nuevo sistema.

Gersik, Lansberg, Desjardins y Murray (2003) concluyen que los líderes de las empresas familiares que se encuentran en etapas de transición, deben reconocer que éstas representan una oportunidad para el cambio y deben garantizar a la familia y a la compañía un cambio planificado. El líder puede ayudar a todas las partes interesadas a concentrarse en las fuerzas pro-desarrollo que hicieron inevitable el cambio, y debe tratar de que todas las partes del sistema lleguen a un estado de predisposición para el cambio.

2.8 Órganos de gobierno de las empresas familiares

Además de velar por la profesionalización de los familiares que trabajan en la empresa familiar, es necesario profesionalizar los sistemas de dirección, o sea, los que están relacionados con las decisiones sobre asignación de recursos, evaluación, formación y promoción de los directivos y remuneración de los mismos. Los sistemas de dirección constituyen buena parte de la “línea fronteriza” de relaciones entre la familia y la empresa y, cuando se profesionalizan, se crea una importante garantía de que la empresa no caerá en la trampa de confundir la capacidad de dirigir de un miembro de la familia con el hecho de ser propietario, ni en la de pagar remuneraciones a los familiares con criterios distintos de los mercados. Los órganos de gobierno más relevantes de una empresa familiar son:

2.8.1 Asamblea o junta de accionistas

La asamblea de accionistas tiene como misión analizar y resolver todos los temas propios de las actividades realizadas por la empresa a partir de la información económica y financiera que debe brindar la dirección. También deben asignar a los miembros del directorio, así como su revocación y retribución.

Dodero (2002) explica que la asamblea de accionistas no es un órgano permanente dentro de la empresa familiar ya que éstos se reúnen únicamente en las fechas previstas en el estatuto social o a requerimiento de la dirección.

2.8.2 Consejo de administración

El consejo de administración sí es un órgano permanente en una empresa familiar. Éste tiene por misión dirigir y controlar el progreso de los negocios con el objeto de proteger los intereses de los accionistas. “Además de supervisar la gestión, la dirección cumple con otra función igualmente importante para los propietarios, que es asegurar que el CEO y su equipo gerencial respeten los principios éticos y sociales que las familias quieren mantener” (Lansberg, cfr, Dodero 2002). El objetivo del comité es conseguir un equipo eficaz que agregue valor económico y social a los accionistas y a la organización.

Según lo menciona Dodero (2002), los miembros del comité directivo pueden ser:

- Miembros de la familia que trabajan en la empresa
- Miembros de la familia que no trabajan en la empresa
- No familiares que ocupan puestos en la gerencia
- No familiares externos a la empresa

Este equipo directivo debe estar formado por personas que puedan dar una opinión honesta de las actividades de la empresa.

Grabinsky (1994), menciona las actividades que realizan los consejos de administración:

- Establecer la misión y los objetivos
- Definir y aprobar políticas
- Dar profundidad administrativa a las decisiones
- Fijar estrategias corporativas
- Dar solidez a los planes de crecimiento empresariales
- Cuestionar decisiones sin personalizar
- Ayudar a manejar eficientemente la sucesión

La magnitud de la empresa no es una limitante para la formación y buen funcionamiento de un consejo efectivo de administración. Para que un consejo funcione requiere ser tomado seriamente, vía consenso y ser el organismo rector de las directivas de la empresa. Es un proyecto clave para la supervivencia de la empresa familiar. El consejo de administración debe estructurarse y definir el deseo del emprendedor, su familia y los socios para profesionalizar la toma de decisiones trascendentales.

2.8.3 Asamblea familiar y Consejo Familiar

Los órganos de gobierno no solamente ayudan a una empresa familiar a sobrevivir, también son efectivos para el fomento de la unidad familiar. Cuando el fundador de la empresa quiere darle continuidad al negocio a través de sus descendientes y así no perder las características que conforman a una empresa familiar, es conveniente contar con órganos de gobierno que ayuden a regular las relaciones familia-empresa. Según Dodero (2002), los órganos de gobierno que regulan esta interacción son: La Asamblea Familiar y el Consejo Familiar. La estructura de estos debe generar mayor compromiso de los familiares con la empresa y mayor unidad dentro de la familia.

“La Asamblea Familiar tiene como objetivo principal construir un ámbito de discusión en el que los familiares decidan desde los valores básicos a mantener hasta el grado de su compromiso con la empresa familiar” (Dodero, 2002, p.212).

La edad mínima de los integrantes para pertenecer a la asamblea familiar deberá ser 18 años y a cada miembro de la familia que la constituya se le debe de dar la oportunidad de hablar temas relacionados con la empresa.

“El Consejo Familiar desempeña un rol vital en el diseño de las políticas y los modos de resolver los posibles conflictos entre familiares, desde las remuneraciones hasta las causales para abandonar la empresa familiar. Además, el consejo familiar ha de educar a los familiares sobre sus derechos y sus obligaciones con respecto a la empresa”

(Dodero, 2002, p.221). El Consejo Familiar trata de evitar que los problemas familiares trasciendan a la empresa.

2.8.4 Protocolo familiar

Según Grabinsky (1994), desde el punto de vista de la familia, un protocolo debería ayudar a promover la unidad y la armonía de los miembros y a fomentar su compromiso por la continuidad de la empresa en manos de la familia, conservando ésta los valores que hacen fuerte a la empresa.

Las reglas establecidas en el protocolo familiar pueden ser rígidas o todo lo contrario, siempre y cuando no se contradigan. La clave del éxito de un protocolo familiar es que en él existan reglas claras, y al mismo tiempo comunicadas y explicadas adecuadamente entre los miembros del consejo familiar. Muchas veces las reglas solamente están habladas y esto causa confusión cuando el sucesor ingresa a la empresa familiar y por consecuencia el proceso se entorpece. Grabinsky (1994) recomienda que el protocolo familiar se escriba antes de la entrada de los sucesores a la empresa familiar. Para la realización de un protocolo familiar es conveniente ir de lo general a lo particular, de esa forma definir con prioridad el marco dentro del cual interesa que se desarrolle la empresa familiar.

El consejo familiar es el responsable de la interpretación de las normas fijadas en el protocolo y se asegura del cumplimiento de éstas, al mismo tiempo debe gestionar las modificaciones que el consejo considere oportunas.

Procedimiento para formular el Protocolo Familiar según Grabinsky (1994):

- Determinar cuándo y en que circunstancias los hijos podrán trabajar en la

empresa.

- Explicar los valores y las creencias que se quieren mantener.
- Definir la visión de los familiares sobre el futuro de la empresa.
- Definir el tipo de empresa familiar que se quiere tener.
- Cómo se evaluará el desempeño de los familiares.
- Cómo será la promoción, cómo se accede a la presidencia.
- Criterios para las remuneraciones.
- Cómo se resolverán los conflictos familiares y cómo atenderán sus necesidades.
- Una descripción de las tareas, responsabilidades, obligaciones y derechos que les incumben al Consejo Familiar y a la Asamblea Familiar.
- Especificaciones sobre la propiedad.

Se ha tratado de cubrir los aspectos más importantes del proceso sucesorio, partiendo de que el hombre es hombre antes que empresario, comerciante y en general, practicante de cualquier oficio o profesión. De ahí la importancia de comprender al hombre-empresario como ser sensible con todas las consecuencias éticas, de apreciación subjetiva y en un segundo plano de orden familiar en las que se vea envuelto al momento no sólo de elegir un sucesor, sino del instante infinito que representa su decisión plenamente aplicada.

El director saliente que es honrado, intenta por todos los medios satisfacer a su persona, a su esposa, a su familia, a sus empleados, a su sociedad de consumo y proveedores. La sucesión es un trago amargo, pero debe ser asumido con inteligencia, objetividad y sobre todo, con deseos de hacer de su amargura un fruto rico en posibilidades reales de crecimiento, de expansión hacia otros mercados, de sostenimiento a un ingreso decoroso de los familiares y de nuevos sueños a generaciones seguramente más emprendedoras que las anteriores.