

Unidad 3

Profesionalización de las empresas familiares

3.1 Hacia la profesionalización de la empresa familiar

Las empresas familiares suelen tener una visión menos economicista que las organizaciones no familiares, por lo que suelen plantearse objetivos no económicos con más interés. Sus propietarios frecuentemente desean que sus parientes trabajen en ellas, por un lado, simplificando la relación entre propiedad y dirección, y por otro reduciendo los costos de agencia.

Según el *diccionario de la lengua española*, un profesional es aquella persona que realiza su trabajo con conocimiento y aplicación con fines de lucro.

Así como los deportistas pueden ser profesionales, las organizaciones también pueden serlo si están dispuestas a pagar el alto precio que eso supone; si bien los beneficios suelen ser significativos, no hacerlo puede significar su desaparición, por lo que profesionalizarse podría ser la única alternativa de supervivencia.

Diferencias entre empresas familiares profesionales y otras que no lo son.

Empresa familiar profesional	Empresa familiar <i>amateur</i> (no profesional)
Asignación de puestos basada en capacidades, tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación.	Asignación de puestos basada en relaciones e intereses familiares. Puestos directivos reservados para la familia propietaria.
Dirección objetiva racional. Existe un sistema administrativo desarrollado.	Dirección subjetiva. Carencia de método en la administración.
Toma de decisiones basada principalmente en la información.	Toma de decisiones basada principalmente en la intuición.
Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio.	Existe una estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de la familia.
Las promociones de puesto se logran debido aun buen desempeño.	Las promociones de puesto se logran manteniendo buenas relaciones con los jefes y siendo leal hacia ellos.

Para cualquier empresa la profesionalización significa un gran reto, pero para las empresas familiares, que suelen dejarse llevar por la inercia y les cuesta más trabajo transformarse, este proceso es más complejo.

La profesionalización es un proceso de cambio gradual que se entiende mejor al conocer diversas etapas por las que atraviesan las organizaciones.

Desarrollo de las empresas: evolución de las organizaciones

Peter Leach (1993) comenta que en el caso de las empresas familiares se pueden distinguir tres etapas con enfoques diferentes:

1. Etapa de producto. Es decir, cuando la empresa concentra sus esfuerzos en el desarrollo de bienes y servicios.
2. Etapa de proceso. En la cual se afinan los procedimientos de fabricación y logística.
3. Etapa de planeación. En la que utilizan técnicas administrativas de proyección como la planeación estratégica. Según Leach, las empresas que alcanzan esta última fase pueden considerarse profesionales.

Fases de evolución.

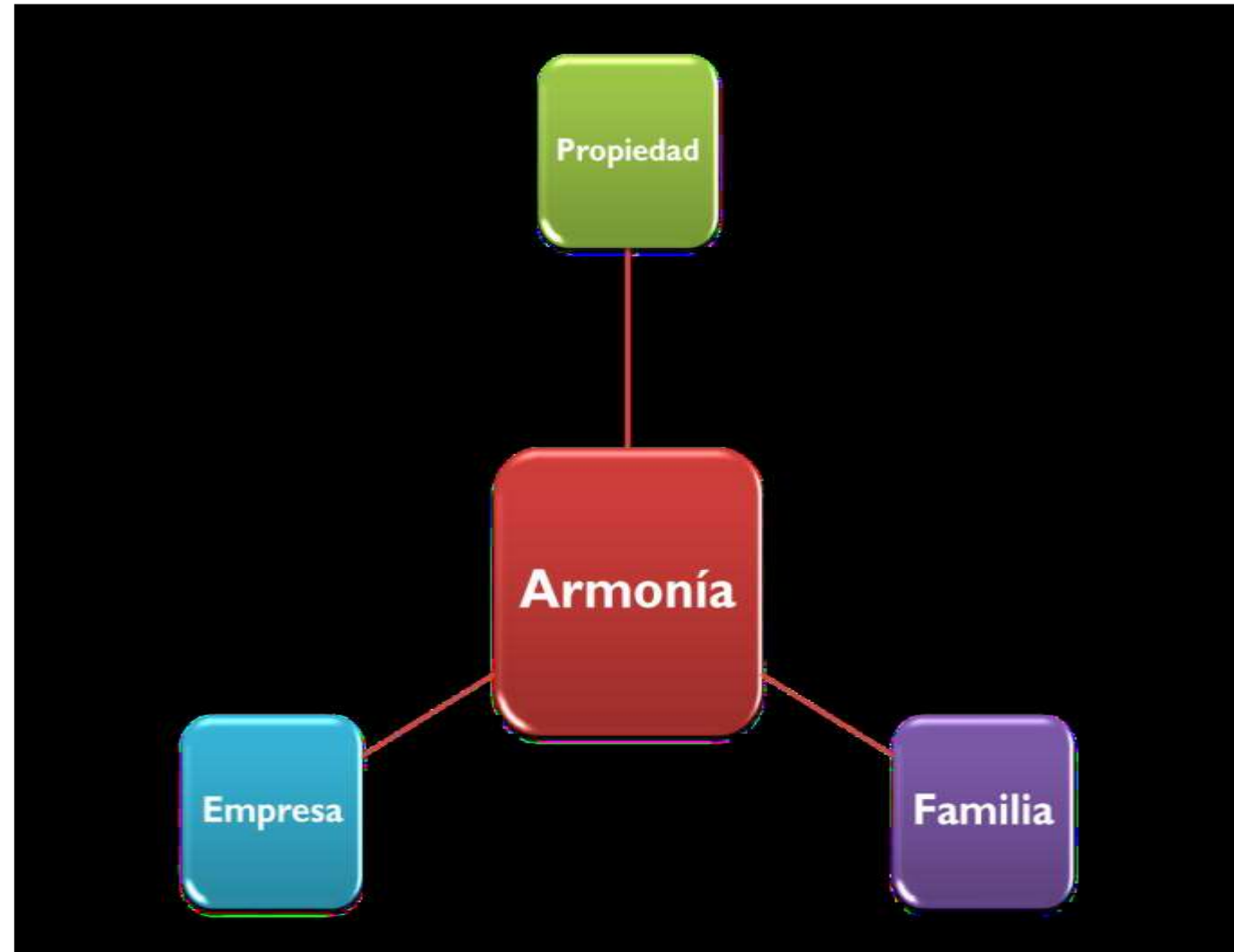
Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Creatividad <hr/> Liderazgo	Dirección <hr/> Autonomía	Delegación <hr/> Control	Coordinación <hr/> Burocracia	Colaboración <hr/>

CICLO DE VIDA.

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4	Fase 5
Existencia	Supervivencia	Éxito	Despegue	Madurez

Modelo de **articulación dinámica** de la empresa familiar

Se deriva del modelo de equilibrio entre empresa y familia, ilustra el balance y la articulación que deben existir entre la propiedad, la empresa y la familia. Las variables de liderazgo, control y compromiso mantienen unidas estas fuerzas. La armonía, es la variable que mantiene el balance y la articulación.



Las variables de articulación

1. Un *liderazgo* apropiado a las características de propiedad y de empresa, los propietarios, directores y trabajadores en general se mantendrán relativamente unidos y perseguirán un mismo objetivo
2. El *compromiso* de la empresa hacia la familia y viceversa ambos subsistemas se mantienen cohesionados, por lo que es más difícil que se enfrenten.
3. El *control* de la familia sobre la empresa, garantiza que sus sueños, valores y deseos se reflejen en resultados positivos.

El clima organizacional como elemento de armonía

El *clima organizacional* se define como la manera en la cual las personas perciben e interpretan el medio circundante. (James y James, 1989) con este precepto, los miembros de las generaciones menores se quejan de laborar bajo un clima de trabajo carente de estímulos y libertad actuación, por su parte, las generaciones mayores suelen quejarse de la falta de compromiso de las menores.

Las dimensiones del clima organizacional de seguridad psicológica:

- *Apoyo del superior inmediato.* Es la percepción del subordinado acerca de la forma en que su jefe lo supervisa.
- *Claridad de papeles.* Es el grado de precisión en la descripción de las funciones y las expectativas de un trabajo.
- *Expresión de los propios sentimientos.* Es la percepción del trabajador sobre las consecuencias organizacionales en caso de que decida manifestar sus ideas y sentimientos.
- *Contribución personal.* Es la percepción de un trabajador sobre la importancia y el significado de su trabajo como un medio para el logro de las metas de su organización.
- *Reconocimiento.* Es el aprecio y valor del esfuerzo y la contribución de sus trabajadores por parte de la organización, y la percepción de que aprecia el esfuerzo y los resultados obtenidos.
- *Trabajo como reto.* Es la percepción de una persona sobre el grado en que su trabajo le exige el uso de sus capacidades y habilidades.

La planeación estratégica en la empresa familiar

Los ejercicios de planeación estratégica suelen dar claridad al rumbo que las organizaciones deben seguir para obtener resultados satisfactorios en el largo plazo. Su ejecución reduce la toma de decisiones improvisadas y sin sentido estratégico y permite ver más allá de la operación cotidiana enfocada en el plazo inmediato.

Modelo de planeación estratégica de la empresa familiar

Este modelo de planeación estratégica de la empresa familiar se divide en cinco fases:

- I. Identidad - ¿Quiénes somos?
- II. Diagnóstico - ¿Dónde estamos?
- III. Rumbo - ¿A dónde queremos llegar?
- IV. Estrategias - ¿Cómo llegaremos?
- V. Implementación y monitoreo - ¿Vamos bien?

Fase I. Identidad: ¿Quiénes somos?

a) Historia de la empresa y la familia: historias de fundación y transformación.

b) Misión y valores de la empresa y la familia: equivale a una meta general que provee un sentimiento de rumbo y guía para la toma de decisiones por parte de todos los colaboradores en una organización.

Ejemplo: Bimbo: Misión: alimentar, deleitar y servir a nuestro mundo.

c) Estructura de la empresa (organigrama) y de la familia (genograma)

Es posible conocer la estructura de una organización (incluidos puestos y personas) al menos de forma preliminar, a través de su organigrama. Así también es necesario conocer a los integrantes de la familia mediante los genogramas.

Fase II. Diagnóstico: ¿Dónde estamos?

a) Análisis interno y externo de familia y empresa

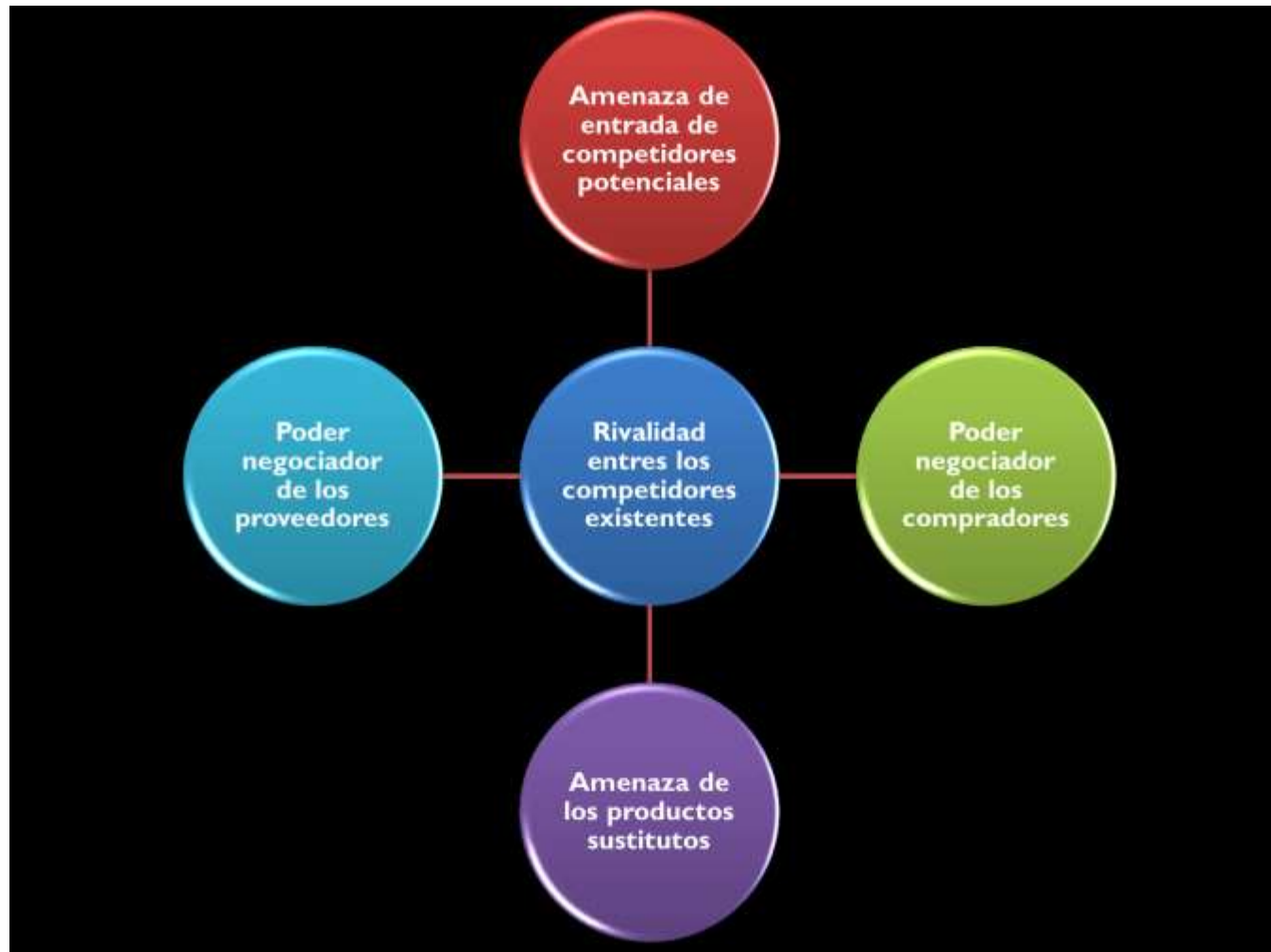
El análisis interno y externo, es comúnmente llamado FODA, por su acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una herramienta valiosa para lograr un buen ajuste entre las estrategias.

b) Análisis en empresa

es necesario considerar que las organizaciones se someten a su entorno, por lo que es preciso realizar un análisis externo que no sólo considere el presente sino que también se proyecte hacia el futuro

c) Modelo de Porter: análisis de la industria

Se recomienda conocer las etapas en las que se encuentran los productos, las empresas y las industrias y realizar un buen análisis sobre la industria donde se desarrolla la empresa en cuestión.



d) Plan de vida

Ésta es una de las herramientas más valiosas con la que se puede contar para aclarar el camino a seguir desde el punto de vista personal. En el caso de las empresas familiares, es de vital importancia asegurarse de que cada uno de los elementos de la familia contratados en la empresa, realmente tienen la vocación, el interés y la capacidad para entra en ellas.

Fase III – Rumbo: ¿A dónde vamos?

Una vez aclarados los puntos sobre identidad y diagnóstico, y habiendo respondido las preguntas ¿Quiénes somos? Y ¿Dónde estamos? En las dimensiones de empresa y familia, se está en condiciones de determinar el rumbo, que plantea la pregunta “¿A dónde vamos?”.

A partir de esta etapa se integran las dimensiones de empresa y familia en el concepto de empresa familiar y se trata de alinear de una forma eficaz los intereses entre ellas.

a) Visión esta visión, si bien se refiere a empresa, debe ser atractiva, convincente e inspiradora no sólo para quienes trabajan en ella sino también para sus accionistas e incluso para la propia familia.

b) Análisis y selección de escenarios (alternativas)

Este paso requiere de una gran apertura e imaginación, para poder contemplar alternativas interesantes que no son fáciles de visualizar. La lluvia de ideas es una técnica que rompe las estructuras de pensamiento tradicionales y permite identificar nuevas posibilidades de negocios y reestructuras si así se requieren.

c) Objetivos estratégicos: Es importante no dejar de lado los objetivos personales y verificar si concuerdan con lo de la familia y la empresa.

Fase IV – Estrategias: ¿Cómo llegaremos?

Una vez que se han fijado los objetivos de empresa, y teniendo la certeza de que la familia está comprometida con ellos, es posible definir las estrategias pertinentes para lograrlos.

a) Análisis y selección de estrategias

es preciso diseñar las estrategias adecuadas y ejecutarlas eficazmente, son muchas las estrategias que pueden definirse y hay varios modelos que las clasifican. Las hay corporativas, de unidad de negocio o funcionales.

b) Acciones estratégicas (tácticas): forma en que se llevarán a cabo las estrategias, para así lograr el objetivo estratégico propuesto.

Fase V – Implementación y monitoreo: ¿Cómo vamos?

La sabiduría popular nos enseña esto con una frase maravillosa: “Orden dada y no supervisada, no sirve para nada”.



a) Plan operativo

Esta herramienta puede reducirse a un esquema donde se ilustren las actividades por realizar y los tiempos correspondientes.

b) Plan de incentivos y consecuencias

Habría que asegurarse de que los objetivos de la empresa y de quienes implementarán las acciones están alineados. Por ello es necesario contemplar incentivos que motiven al personal a llevar a cabo las acciones con diligencia y eficacia. pero en sentido inverso, se podría diseñar un plan de consecuencias.

c) Seguimiento (rendición de cuentas)

Es importante que los miembros de la familia logren separar sus roles familiares de los que desempeñan dentro de la empresa y como accionistas. Los directores de empresa deben rendir cuentas a su Consejo de administración y al resto de los accionistas en la asamblea.