

# PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

## 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.

## RIESGO

esta práctica puede poner en riesgo la viabilidad de la empresa al verse superada por los inconvenientes debido a las influencias negativas de la familia sobre la organización, como es la contratación de ejecutivos poco calificados o la interacción problemática entre ellos. Todo esto puede propiciar un estancamiento e incluso retroceso de las organizaciones, que impiden un proceso de profesionalización.

## EJEMPLO:

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.

## MODELO DE ARTICULACIÓN DINÁMICA DE LA EMPRESA FAMILIA

que las empresas familiares tienen características que las hacen diferente de otras organizaciones. Por ello, para lograr su profesionalización, deben realizar algunas acciones que contemplen no sólo el subsistema de empresa, sino también los subsistemas de familia y propiedad.

## IMPORTANTE

El modelo de articulación dinámica de la empresa familiar 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. En el centro del modelo aparece el concepto de armonía, el cual, desde una perspectiva holística, es la variable que mantiene el balance y la articulación entre las otras variables del modelo.

## EJEMPLO:



## LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA FAMILIAR

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.

La planeación estratégica en una empresa familiar tiene peculiaridades importantes, por lo que merece un tratamiento especial que contemple, no sólo la dimensión de empresa, sino también la de la familia. De esta forma es posible llegar a alinear o unificar los intereses de cada una de estas dos dimensiones. Dentro de esta alineación entre ambas, también se debe incluir el análisis de propiedad, dimensión relevante en la definición de la empresa familiar.

## EJEMPLO:

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?

## PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

### PLAN DE VIDA

Desde el inicio de su historia, el ser humano ha buscado satisfacer su sentido de pertenencia, preguntándose de dónde viene y hacia dónde va, cuestionándose sobre lo que busca y espera de la vida. Enfrenta retos y trata de hallar su papel en el mundo, además se pregunta por qué ha venido a él y cuál es su misión. Al querer imprimir su huella para que su presencia no sea en vano, el individuo se esfuerza por dejar un legado. El entorno en el que vive influye en la forma que desea trascender y, con frecuencia, los modelos impuestos por la sociedad lo condicionan a buscar determinados caminos.

### MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PERSONAL

En el plan de vida deben incluirse las metas personales, las que nos planteamos respecto a las relaciones con los otros, las familiares y las profesionales o de negocios; pero establecerlas con claridad podría no ser algo tan fácil y evidente. Las personas pueden confiar en su inteligencia, astucia y, quizá, hasta en su suerte. Sin embargo, a medida que la vida se vuelve más complicada, ya sea con los hijos, en el emerger. La incertidumbre y la ansiedad crecen cuando no hay un plan de evolución para el matrimonio, la familia o el negocio, que clarifique el rumbo que se debe seguir en estos planos.

### MODELOS:

Existen varios modelos para llevarla a cabo, aunque por lo general, los puntos que se incluyen en un estudio de esta naturaleza son: definición de principios (misión, filosofía, propósito), análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) de la organización, identificación y selección de alternativas, estableciendo objetivos, formulación de estrategias y diseño de sistemas de control que permitan verificar el progreso de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planeados.

### ÓRGANOS DE GOBIERNO

Toda empresa debe poseer instrumentos que respondan a las exigencias de un marco jurídico. Estos instrumentos son los llamados órganos de gobierno. Sabemos que existen diversas modalidades jurídicas para constituir sociedades pero, por lo general, las empresas familiares se crean bajo un régimen de sociedad anónima. Esta figura obliga a contar al menos con un consejo de administración y una asamblea de accionistas, que deben reunirse legalmente con regularidad preestablecida, por lo general una vez al año. En el caso de las empresas familiares, como parte de los órganos de gobierno, puede crearse una figura llamada consejo familiar, la cual en los últimos años ha encontrado gran aceptación en este tipo de organizaciones, fundamentalmente en Europa y Estados Unidos.

Las asambleas de accionistas, el consejo de administración y el consejo familiar, son mecanismos de articulación o interfaces entre las dimensiones de propiedad, empresa y familia representados en el modelo de articulación dinámica en relación con el plano de órganos de gobierno. Estos órganos aparecen en el centro del modelo y unen, cada uno, dos de los tres subsistemas. Además están separados de los otros órganos por una línea punteada que ilustra un eventual interacción con los otros dos y con el subsistema restante. Por ejemplo, el consejo de familia relaciona cuestiones del subsistema de familia con el de la empresa y guarda relación con la asamblea de accionistas y el consejo de administración. Además este órgano aborda eventualmente cuestiones relativas a la propiedad de la empresa.

### EJEMPLO:

**La asamblea de accionistas**  
Es el órgano de gobierno más importante de todos, dado que se trata del foro de quienes poseen la organización. La visión, los valores y los intereses de los accionistas, que en el caso de estas organizaciones suelen ser miembros de una misma familia, deben ser tenidos muy en cuenta por el consejo de administración, y también deben ser puestos en práctica por quienes se encargan de la gestión de la compañía.  
**El consejo de administración o consejo consultivo**  
En organizaciones muy pequeñas, como las microempresas, los consejos de administración operativos no hacen grandes ventajas, y si no están bien diseñados, podrían obstaculizar la marcha de los negocios. No obstante, en las empresas de mayor tamaño (pequeñas, medianas y, por supuesto, las grandes), los consejos de administración operativos deben verse como una figura fundamental en la organización.