

# 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.



### DESARROLLO DE LAS EMPRESAS: EVOLUCIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

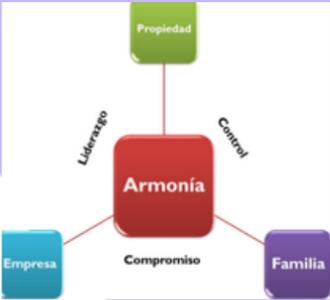
Para entender la marcha de la empresa familiar respecto al tiempo, analizaré el comportamiento de las curvas de la empresa, producto y familia. Existen varios modelos que ilustran el desarrollo de las empresas en relación con el tiempo y, por lo general, se refieren a las diferentes fases o etapas por las que atraviesan. 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.



## 3.2 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.



**Familia.** Este círculo representa esencialmente al grupo de personas con lazos sanguíneos que controla la empresa, a sus cónyuges e hijos. También incluye sus necesidades, aspiraciones e inquietudes.

**Empresa.** Una de las fuentes de apoyo que tiene la familia es la empresa, pues de ella se obtienen recursos para financiar sus gastos.

**Propiedad.** Para Williams (1992), la propiedad de una organización es un tema de orden legal. La propiedad de un bien da el derecho de usarlo para obtener beneficios.



## 3.3 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?

En las primeras dos fases se realiza el ejercicio de planeación en forma paralela entre empresa y familia. En las tres fases subsiguientes, se integran las dimensiones en la empresa familiar, con la idea de articular y alinear los objetivos de cada una de estas dimensiones.



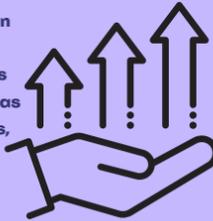
## 3.4 PLAN DE VIDA

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.



### 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.



LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PERSONAL TIENE GRANDES SEMEJANZAS CON LA PLANEACIÓN QUE LLEVAN A CABO LAS ORGANIZACIONES. EL MODELO QUE PROONGO ESTÁ COMPUESTO POR SEIS PASOS:

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROPÓSITO DE VIDA.
2. ANÁLISIS INTERNO.
3. ANÁLISIS EXTERNO.
4. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.
5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.
6. IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO.

## 3.5 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.



La asamblea de accionistas Es el órgano de gobierno más importante de todos, dado que se trata del foro de quienes poseen la organización.

El consejo de administración o consejo consultivo En organizaciones muy pequeñas, como las microempresas, los consejos de administración operativos no ofrecen grandes ventajas, y si no están bien diseñados, podrían obstaculizar la marcha de los negocios.

Operación de los consejos de administración o consultivos El número de consejeros en una empresa familiar dependerá de sus características, sobre todo de la magnitud de la organización. Por lo general, pueden ser de cinco a ocho, aunque se prefiere un número impar con el objetivo de crear una mayoría cuando se presentan situaciones de división, pero esto no es algo esencial.

El consejo familiar Es el órgano de gobierno de la familia empresaria y el consejo de administración lo es de la empresa familiar. De hecho, el consejo familiar debe ser el impulsor del protocolo familiar (manual de compromisos de familia), que incluye diversas políticas de familia, relacionadas con la empresa, del que se hablará más adelante.

El protocolo familiar (manual de compromisos de familia) Una de las funciones del consejo de familia es aclarar el panorama de la empresa a cada uno de los miembros de la familia sobre diversos puntos. Por ejemplo, es posible que algunos jóvenes se sientan con el derecho de ingresar a la empresa de sus padres por el simple hecho de sus lazos sanguíneos.

