



UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS



Licenciatura en Administración

LA PROFESIONALIZACIÓN, ELEMENTO CLAVE DE
ÉXITO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Análisis de Caso: Farmacia Destribats

Director: Lic. Guido Curletto

ALUMNA: Destribats, María Belén

DNI: 36.227.055

E-MAIL: belendestribats@gmail.com

INTRODUCCIÓN	6
Fundamentación e importancia.....	6
Objeto de investigación.....	7
Alcance.....	8
OBJETIVOS	8
METODOLOGÍA DE TRABAJO	9
CAPITULO I: LA EMPRESA FAMILIAR.....	10
CONCEPTUALIZACIÓN	11
CARACTERISTICAS	13
MODELO DE LOS TRES CIRCULOS DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	14
1. Familiar que no es propietario y no trabaja en la empresa	16
2. Propietarios no familiares que no trabajan en la empresa.....	16
3. Empleados	17
4. Familiar propietario que no trabaja en la empresa.....	17
5. Familiar que no es propietario y trabaja en la empresa	17
6. Propietarios no familiares que trabajan en la empresa	18
7. Propietarios miembros de la familia que trabajan en la empresa.....	18
PRINCIPALES VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FIRMAS FAMILIARES.....	19
Compromiso	20
Conocimiento	20
Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero	20
Planeamiento a largo plazo.....	21
Una cultura estable	21
Rapidez en la toma de decisiones.....	21
Confiabilidad y orgullo	22
Rigidez	23
Desafíos comerciales.....	23
Sucesión	24
Conflictos emocionales	24
Liderazgo y legitimidad.....	25

CICLOS DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR	25
Primera etapa: Fundador que emprende el negocio.....	27
Segunda etapa: Crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador	28
Tercera etapa: Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos.....	30
Cuarta etapa: el gobierno corporativo profesional.....	31
PRINCIPALES CONFLICTOS QUE ENFRENTAN LAS FIRMAS FAMILIARES	33
La relación padre e hijos	34
La rivalidad entre hermanos	34
EL MANEJO DEL CONFLICTO EN EMPRESAS FAMILIARES	35
Resumen del capítulo	38
CAPITULO II: SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	39
EL PROCESO SUCESORIO	40
El desafío de la sucesión	44
Cómo manejar la sucesión con éxito	45
Resumen del capítulo	46
CAPITULO III: PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	47
LA NECESIDAD DE PROFESIONALIZAR LA EMPRESA FAMILIAR.....	48
El desafío de profesionalizar las empresas familiares	51
Limitantes del proceso de profesionalización en las empresas familiares.....	52
Relación entre las etapas de desarrollo empresarial de las firmas familiares y su profesionalización	55
Cómo las empresas familiares logran un enfoque profesional	57
Enfoque profesional de la gestión estratégica en empresas familiares	58
Resumen del capítulo	78
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE CASO EMPRESA FAMILIAR	79
METODOLOGÍA	80
MODELO DE EVALUACIÓN PARA DETERMINAR EL NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	80
Componentes y factores del modelo.....	81
Categoría de empresas que pueden aplicar el Modelo.....	82
Instrumento a emplear: Cuestionario.....	83
CASO DE ESTUDIO: FARMACIA DESTREBATS.....	84
Historia de la organización.....	84

Descripción	86
Misión	87
Visión	87
Valores	88
Objetivos	88
Cultura.....	88
Estructura organizacional.....	89
ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL MODELO.....	90
Resultados del modelo de evaluación.....	91
Recomendaciones en virtud de los resultados obtenidos.....	102
CONCLUSIÓN FINAL.....	104
CAPITULO VI: ANEXOS.....	106
ANEXO 1) Órganos de gobierno de las empresas familiares.....	107
ANEXO 2) Principales causas de conflictos familiares	109
ANEXO 3) Impedimentos para planificar la sucesión, relacionados con las actitudes del fundador, la familia, los empleados y las condiciones generales en las cuales opera la firma.	117
ANEXO 4) Principales elementos del proceso sucesorio.....	120
ANEXO 5) Etapas de desarrollo empresarial según Peter Leach.....	123
ANEXO 6) Ventajas de la planificación y fases del proceso.	126
Usos y aplicaciones de los planes estratégicos	128
Cuáles son las razones por las que no planifican los directivos	131
Cuáles son las razones por las que fracasan los planes de futuro.	133
ANEXO 7) Diagramas y Manuales.....	134
ANEXO 8) Factores que distorsionan la evaluación de empleados	138
ANEXO 9) Habilidades de un líder transformacional.....	140
Tipos de liderazgo	141
Aspecto que un directivo debe desarrollar para lograr su potencial como líder	144
Ventajas de un modelo de liderazgo.....	145
ANEXO 10) Descripción del proceso de control	147
Aspectos que incluye el proceso de control.....	148
ANEXO 11) Formato de entrevista grupal semiestructurada	152
ANEXO 12) Preguntas de evaluación	153

Obtención de los resultados del Modelo.....	165
Tablas de Evaluación de Resultados	165
Consideraciones para la interpretación de los resultados obtenidos en los componentes evaluados y factores de cada uno	167
ANEXO 13) Instalaciones de Farmacia Destribats	173
ANEXO 14) Competencia Directa e indirecta de Farmacia Destribats.....	176
ANEXO 15) Resultados Modelo de evaluación aplicado	177

INTRODUCCIÓN

Fundamentación e importancia

En la actualidad, nos enfrentamos a una realidad caracterizada por contextos fluctuantes y dinámicos, donde la competencia es cada vez más feroz, por lo que las empresas se esfuerzan y luchan constantemente para alcanzar el éxito y un mejor posicionamiento en el mercado.

Las empresas familiares no son ajenas a esta realidad, son conocidas por su caducidad y muy pocas llegan a la segunda y tercera generación. Enfrentan problemas cada vez más complejos que afectan no solo el destino de la empresa, sino también del propietario, su familia y empleados.

“Las familias controlan la mayor parte de las PYMES y tienen un fuerte impacto en la economía. Se estima que mueven el 70% del empleo privado y el 68% del PIB. Pero por problemas familiares y falta de profesionalización, pocas sobreviven al traspaso generacional. Los expertos aseguran que, con mayor planificación, mejorarían su continuidad”. (Manzoni, 2015, pág. 24)

“En la Argentina, las empresas de familia representan alrededor de 75% de las unidades económicas, el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y el 95% de la comercialización. El 80% de las empresas argentinas son de tipo familiar, lo que representa más de un millón de compañías, pero del total de esas firmas sólo el 30% consigue superar los tres años de vida, y menos del 7% llega a la tercera generación”. (Kaplún, 2008)

Los estudios sobre empresas de familia en nuestro país no resultan alentadores, se estima que sólo tres de cada diez empresas familiares logran superar la primera generación. Por esta razón, es importante cuestionarse cuáles son los motivos que explican las dificultades para el crecimiento y la elevada mortalidad de estas empresas, y así definir cómo deberán actuar para evitar su desaparición.

Las posibilidades de éxito de una empresa familiar en mercados competitivos, como los de hoy en día, aumentan considerablemente cuando los propietarios comprenden la necesidad y la importancia de conocer las fortalezas y debilidades de su negocio e inician actividades de mejora que suponen la profesionalización de su gestión.

Por esta razón, la profesionalización se vuelve el principal desafío para la supervivencia de las firmas familiares. Para lograr ser rentable, permanecer y crecer, es necesario, entre otras cosas, definir roles, delegar responsabilidades, alcanzar un orden administrativo, planificar tareas, y tener objetivos definidos.

Profesionalizar la empresa también es un paso decisivo para poder manejar los potenciales conflictos entre los valores y metas de la familia y la empresa, implica cambiar la mentalidad de los miembros de la familia empresaria, reconvertir el negocio inicial que el fundador empezó y procurar que la empresa esté dirigida por los mejores profesionales, con independencia de que sean familiares o no.

Por ello, con el presente trabajo se pretende establecer una guía o manual de orientación para aquellos que pertenecen a una empresa familiar y tienen intenciones de acompañar su crecimiento con un desarrollo organizacional acorde, utilizando como herramienta principal para lograrlo la profesionalización de la gestión de las mismas.

Objeto de investigación

El objetivo principal del siguiente trabajo de investigación es analizar el grado de profesionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas familiares; entendiendo a esta cualidad como un factor de éxito clave para su continuidad y desarrollo.

Alcance

El desarrollo del presente trabajo está orientado hacia micro, pequeñas y medianas empresas familiares, que enfrenten problemas de gestión derivados de los estilos de management imperantes.

Se pretende detectar las principales dificultades que afrontan los negocios familiares en la actualidad a partir del análisis y estudio de un caso en particular. En función de ello se identificarán las razones básicas que justificarían llevar a cabo una intervención integral de “profesionalización” para resolver o mitigar dichos conflictos, la importancia de tal intervención y los obstáculos que se presentan para lograr un enfoque profesional.

OBJETIVOS

General

Describir el grado de profesionalización en la gestión de una empresa familiar del rubro farmacéutico, a partir del análisis de sus problemáticas, los estilos de gestión y las herramientas de administración empleadas.

Específicos

- Elaborar un marco teórico que permita analizar la problemática de las empresas familiares y la importancia de su profesionalización.
- Explorar y describir las características y factores que intervienen en la gestión administrativa de una empresa familiar puntual, clasificándolas como positivas o negativas.
- Definir a partir de las características detectadas, el grado de profesionalización observado. Comparar el mismo respecto al requerido según el marco teórico de referencia.
- Señalar los obstáculos a superar para lograr un enfoque profesional en la gestión de la empresa familiar estudiada, de modo de asegurar la continuidad del negocio familiar.

METODOLOGÍA DE TRABAJO

En primera instancia se realizó un análisis bibliográfico a partir de diversas fuentes, tanto impresas como digitales. De esta manera, se alcanzó un conocimiento previo del tema en estudio que sirvió como marco teórico de referencia.

Principalmente en el marco teórico se hizo hincapié en los aspectos particulares de las empresas familiares comenzado con su concepto, características, ventajas y desventajas, ciclo de vida y principales conflictos que enfrentan, profundizando dos desafíos significativos que afrontan este tipo de empresas: el proceso sucesorio y la profesionalización.

En segunda instancia, se analizó el caso de una empresa familiar perteneciente al rubro farmacéutico. Se obtuvieron datos específicos de la realidad que enfrenta actualmente la firma a partir de entrevistas realizadas a miembros de la familia empresaria. Además, se aplicó un modelo de evaluación existente para determinar el nivel de profesionalización de la misma.

En virtud de la información recogida, se identificaron oportunidades de mejora y se plantearon diferentes cursos de acción para mejorar la gestión administrativa de la empresa familiar analizada y alcanzar un mayor nivel de profesionalización en la misma.

Finalmente, considerando la teoría, pero en relación al caso estudiado, se presentaron las principales conclusiones obtenidas.

CAPITULO I: LA EMPRESA FAMILIAR

CONCEPTUALIZACIÓN

Actualmente las empresas familiares ocupan un lugar relevante en la economía, no sólo por la cantidad de entidades que integran esta clasificación sino también por las posibilidades de crecimiento y desarrollo que ofrecen.

Este tipo de organizaciones, representan el modelo más antiguo de empresa a lo largo del mundo. Dentro de las empresas familiares más conocidas a nivel mundial, se encuentran Samsung Group y Walmart, ambas de gran magnitud.

Según el Instituto de Empresa Familiar y Economía Sostenible (EFESO, 2015) “se estima que un 80% de las empresas en el mundo son empresas familiares. Más aún, el 95% de las empresas de los países capitalistas son familiares. En la Argentina, las empresas familiares representan alrededor del 75% de las unidades económicas, aportando el 70% de los puestos de trabajo en la actividad privada y controlando el 95% de la comercialización.” Eso implica que, en definitiva, constituyen una fuente esencial de trabajo para el país.

Sin embargo, los negocios familiares se enfrentan a una realidad que parece poco alentadora: “sólo algunos de ellos logran seguir generando valor más allá de la tercera generación y conservar su estructura propietaria.” (<http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=359951>, 2012)

No existe un único concepto de empresa familiar, no obstante, en todos los casos se coincide en que constituye la conjunción de dos instituciones: la empresa y la familia. Pero al margen de esta generalidad, los autores difieren al dar una definición de la misma.

Para Martínez Nogueira, (1984), “La empresa –institución económica, vinculada a la producción de bienes y servicios destinados a la satisfacción de necesidades humanas- es un ámbito para la realización de actividades dentro de un marco de división social del trabajo y un medio para

la coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación. La familia – institución previa a la empresa, de significación humana y social más amplia, con proyección temporal a través de la acción procreadora y educativa- permite y promueve la identidad social del individuo, constituyendo una comunión de personas en la que éstas participan en forma plena a través de lazos y relaciones fundamentalmente afectivos.” Entonces, la familia es la consumidora esencial de los bienes y servicios de las empresas y, por otro lado, miembros de familias que componen la sociedad, son parte activa de muchas empresas que retribuyen esa actividad en forma de remuneraciones.

Según Donnelly (1984), “Una compañía se considera empresa familiar cuando ha estado identificada, por lo menos durante dos generaciones, con una familia y cuando ésta vinculación ha ejercido una influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia.”

Siguiendo a Martinez Nogueira (1981) “Es la empresa nacida por impulso de un fundador que logra sobrevivir a lo largo de varias generaciones de miembros de la familia, algunos de los cuales se suceden en la dirección y otros participan en la gestión cotidiana”.

“En general, se suele asociar a las empresas familiares con empresas pequeñas y poco profesionalizadas, pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la gestión estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar”. (Doderó, 2015)

Citando a Jaffe, (1994) “Una empresa familiar es cualquier empresa en la que más de un miembro de una familia asume la dirección o la responsabilidad activa de la propiedad. Si trabaja con alguien de su familia en una empresa que ambos poseen, o de la que serán dueños algún día,

se considera que es una empresa familiar. La esencia de este tipo de empresas es que sus miembros tienen en común los lazos de sangre, el trabajo y la propiedad de la firma”.

“La empresa familiar, es ante todo una empresa sobre la que incide la circunstancia de que un determinado grupo de personas vinculadas entre sí por una relación familiar, ostentan la titularidad de todo o de una parte significativa del capital invertido y participan, en mayor o en menor medida, en la gestión del negocio, con voluntad de permanencia y de sucesión generacional.” (Quijano, 2005)

Se dice entonces que una empresa de familia es aquella cuya propiedad, conducción y control está a cargo de un grupo familiar, que hace de ella su medio de vida y que tiene la intención de mantener la participación familiar en la empresa y de que ésta sea sustento de la primera.

Todos estos conceptos citados anteriormente, intentan distinguir un género que ha crecido notablemente en el último tiempo y en donde se plantean dificultades organizaciones por la relación empresa-familia.

CARACTERISTICAS

Este tipo de empresas se caracterizan porque el capital y la gestión se encuentran en manos de una misma familia, agrupada con un fin de negocios. Un aspecto común de este tipo de organizaciones, es el deseo de darle continuidad al emprendimiento en manos de las siguientes generaciones familiares.

En síntesis, siguiendo a (Gallo, 1997, pág. 100) las empresas familiares presentan las siguientes características:

- a) Propiedad: la familia tiene la propiedad de la empresa.

b) Poder: la familia ejerce poder sobre la empresa, normalmente mediante el trabajo o desempeño en la misma por parte de algunos de sus miembros.

c) Continuidad: existe la intención de transferir la empresa a las siguientes generaciones.

Carlos (2017), por su parte, especifica dos requisitos para definir a una empresa como familiar:

a) Un requisito de carácter objetivo: que la propiedad de la empresa o una parte considerable del capital esté concentrada en una sola persona o en un número reducido de familiares consanguíneos que intervienen directa e intensamente en la gestión de la sociedad.

b) Un requisito de carácter subjetivo: que exista la voluntad de que este status familia-empresa perdure en el tiempo, y que se concrete la sucesión en los miembros de la familia.

Ambos autores coinciden en que la propiedad y dirección está en manos de miembros de una misma familia. Además, existe por parte de la misma, disposición o interés para adentrarse en la empresa, y existe también, voluntad de que la organización continúe en el tiempo.

MODELO DE LOS TRES CIRCULOS DE LA EMPRESA FAMILIAR

Para entender la dinámica particular de la empresa familiar se acude al modelo clásico en este campo de estudio, conocido como el modelo de los tres círculos.

El modelo de los tres círculos, como indicador de los roles familiares en una misma empresa, fue desarrollado por John David y Renato Tagiuru en 1982.

En la siguiente figura se muestran los tres grandes grupos que componen la empresa familiar (Familia, Empresa y Propiedad) y, a su vez, se muestran los siete subsistemas que se originan por la interacción de los mismos. Se realiza además una breve descripción de cada uno de ellos: (Nazralla, 2016)

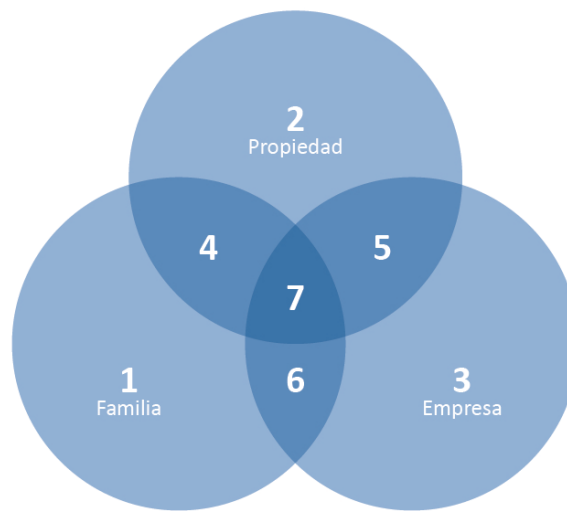


Figura 1. Modelo de los tres círculos. Fuente: Davis y Tagiuri, año 1982

El grupo “Familia” es aquel al que pertenecen todos los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo “Empresa” comprende a los individuos que trabajan dentro de ella y reciben una retribución por hacerlo. Por último, “Propiedad” determina quienes son los dueños de las acciones de la empresa.

En base a este modelo, todas y cada una de las personas que de una forma u otra tienen relación con una empresa familiar, pueden ubicarse en alguno de los círculos y subconjuntos.

Como puede apreciarse en el gráfico, las relaciones de esos tres núcleos o círculos dan lugar a siete grupos distintos, cada uno con sus propios intereses.

Los grupos de personas son los siguientes:

(1) Miembros de la familia que no son propietarios y no trabajan en la empresa.

(2) Propietarios de la empresa que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa.

- (3) Empleados de la empresa que no son miembros de la familia y no son propietarios.
- (4) Miembros de la familia que son propietarios y no trabajan en la empresa.
- (5) Miembros de la familia que no son propietarios y trabajan en la empresa.
- (6) Propietarios que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa.
- (7) Miembros de la familia que son propietarios y trabajan en la empresa.

1. Familiar que no es propietario y no trabaja en la empresa

Se trata de todos aquellos familiares que no trabajan en la empresa, no poseen acciones y no desempeñan labores directivas en la misma, pero sí obtienen beneficios económicos indirectos de ella. Sería el caso, por ejemplo, de los cónyuges e hijos menores.

Aspectos como la educación de los hijos, el apoyo al cónyuge que trabaja en la empresa, el compromiso que tengan con los valores de la familia, la prudencia y discreción en las reuniones familiares, y la relación que posean con los cuñados/as, son claves para reforzar la unidad, la estabilidad familiar y el compromiso con la continuidad de la empresa familiar.

Es importante que estén implicados en el proyecto empresarial, que estén interesados en las cordiales relaciones familiares, así como la permanencia y el buen nombre de la empresa.

2. Propietarios no familiares que no trabajan en la empresa

Se trata de inversores que no pertenecen a la familia y no trabajan en la empresa pero que sí cuentan con cierta porción del capital social. Pueden ser inversores institucionales como entidades financieras o socios minoritarios. Su objetivo básico es la obtención de ciertos niveles de rentabilidad sobre sus inversiones, por ello suelen estar interesados en participar de los órganos de gobierno, como puede ser el Consejo de Administración.

3. Empleados

Comprende aquel grupo de personas que no tienen que ver con la familia ni con la propiedad de la firma. Este grupo es vital para el funcionamiento de la empresa.

Los profesionales y trabajadores no familiares constituyen la base para la obtención de cualquier tipo de ventaja competitiva.

4. Familiar propietario que no trabaja en la empresa

Comprende aquel grupo de miembros de la familia que, siendo propietarios de la empresa, no ocupan puestos con responsabilidad ejecutiva dentro de ella.

Tienen el suficiente interés en la empresa como para seguir vinculados a ella a través de la propiedad, pero no muestran ningún interés en desarrollar su carrera profesional como directivos, sea cual fuere el nivel jerárquico que puedan ocupar.

Una situación muy común es la de los hijos de los fundadores que se encuentran con que su familia posee una empresa, pero sus vocaciones están muy distantes a la de ser empresarios o directivos. Sería también el caso de aquellos integrantes de la familia que se retiran de la empresa por jubilación, dejando sus puestos ejecutivos para sólo mantener la propiedad.

5. Familiar que no es propietario y trabaja en la empresa

Comprende a los individuos que, perteneciendo a la familia propietaria, desarrollan labores ejecutivas ocupando cargos intermedios dentro de las áreas funcionales de la organización, sin poseer acciones.

Es el caso, por ejemplo, de los hijos que trabajan en la empresa y el padre fundador mantiene las acciones hasta su fallecimiento.

6. Propietarios no familiares que trabajan en la empresa

Este grupo congrega a aquellos individuos que participan de la propiedad de la empresa y desarrollan labores de dirección sin pertenecer a la familia. Es el caso de socios del fundador o directivos muy apreciados por la familia, que, por haber mostrado una gran capacidad de gestión y lealtad durante varios años, fueron incorporados como propietarios, vinculando así su remuneración a los resultados de la compañía.

7. Propietarios miembros de la familia que trabajan en la empresa

Este grupo se conforma por aquellos miembros de la familia que participan del capital social y que al mismo tiempo tienen responsabilidades directivas y/o de gobierno dentro de la misma.

Por su parte, Leach (2016), hace referencia a posibles intérpretes que surgen de cada posición, surgiendo las siguientes posibilidades:

1. Fundadores
 - 1.1. Propietarios
 - 1.2. Dirigentes
 - 1.3. Técnicos
2. Hombre propietarios
3. La esposa del propietario
4. La segunda esposa del propietario
5. La mujer propietaria
6. Equipo marido y mujer
7. Los hijos
8. Las hijas

9. La propiedad multifamiliar y socios
10. El personal ajeno a la familia

Como se aprecia existen una gran cantidad de relaciones, donde una misma persona puede asumir diferentes roles, adoptando en cada uno de ellos, intereses distintos. Este modelo permite lograr una buena aproximación de la dinámica que tienen las empresas familiares, ya que refleja la superposición de los sistemas involucrados, empresa y familia.

PRINCIPALES VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS FIRMAS

FAMILIARES

La principal característica que distingue a las empresas familiares y se la considera una ventaja, es el sentido de pertenencia que generan. Si bien es intangible, este aspecto se exterioriza en cualidades positivas que proporcionan a la empresa una importante ventaja competitiva.

En la figura n° 2 se presentan las principales ventajas de las empresas familiares según (Leach, 2016), las cuales se desarrollan a continuación:

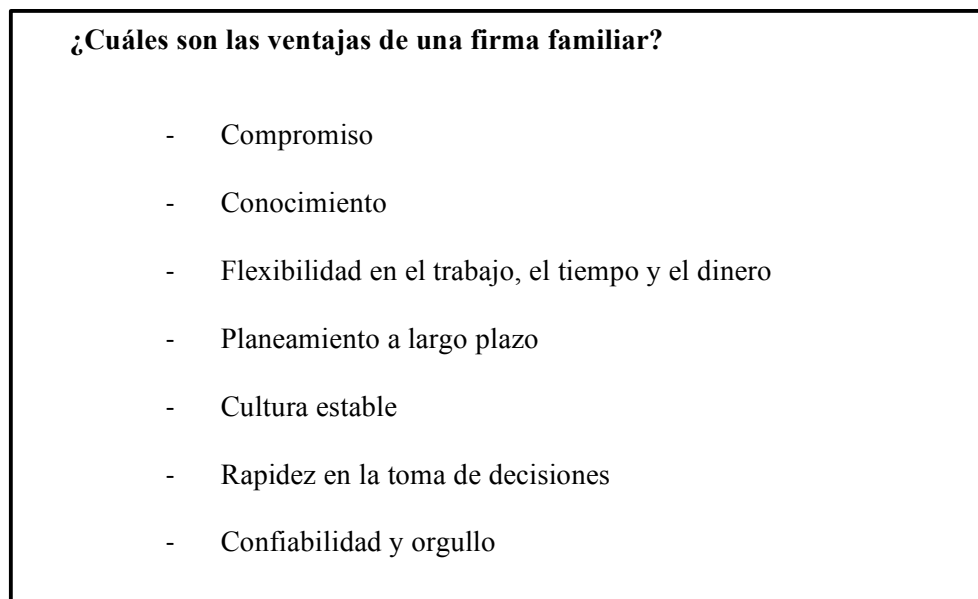


Figura n° 2: Ventajas de las empresas de familia. (Leach, 2016)

Compromiso

El compromiso es una decisión personal, va más allá de cumplir con la obligación laboral. Los miembros de la familia empresaria sienten pasión por su negocio, no solo porque se trata de su creación sino además porque para muchos empresarios, su negocio es su vida.

Quienes pertenecen a este tipo de empresas sienten que tienen una responsabilidad en común, están dispuestos a dedicar tiempo y energía para lograr el éxito de la compañía. El entusiasmo de la familia logra un compromiso adicional y una mayor lealtad por parte de su fuerza laboral.

Conocimiento

Las empresas de familia tienen sus propias modalidades para hacer las cosas, un know how comercial que no poseen sus competidores. Es adquirido por la experiencia, no está protegido por una patente, sino que se mantiene en secreto dentro de la familia, siendo determinante para el éxito comercial del negocio.

La idea de conocimiento es importante al momento de la incorporación de los hijos del fundador a la empresa, ya que cuando se lleva a cabo, éstos poseen un conocimiento más profundo que cualquier otra persona ajena a la empresa o a la familia. Se han criado rodeados de comentarios acerca de las estrategias que tiene el fundador para su organización y han visto de cerca su funcionamiento, conocen a sus miembros y saben cuál es la idea de negocio que prevalece.

Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero

Este factor obliga a invertir tiempo y esfuerzo cuando el negocio familiar lo requiere, es decir, si el trabajo lo demanda la familia emplea el tiempo y el esfuerzo necesario para llevarlo a cabo.

La misma flexibilidad se aplica en relación con el dinero. Este aspecto distingue a las empresas familiares de las no familiares. Para las familias empresarias, el ingreso no es un elemento fijo. Es

importante tomar una decisión con respecto a cuánto es el dinero disponible para la familia, sin que esta decisión ponga en riesgo el negocio y se preserve la flexibilidad financiera de la firma.

Planeamiento a largo plazo

Las firmas familiares suelen ser más eficientes en este aspecto, por lo general las familias tienen objetivos comerciales claramente definidos para los próximos 10 o 15 años.

Es importante destacar que si bien las empresas familiares son eficientes para la proyección a largo plazo no lo son para formalizar sus planes, es raro encontrar en este tipo de empresas un plan de futuro escrito y debidamente comunicado al resto de los integrantes.

Una cultura estable

Por lo general, las relaciones dentro de este tipo de empresas se caracterizan por ser estables y duraderas. Esto puede atribuirse al hecho de que los miembros de las empresas familiares forman parte de las mismas durante un prolongado periodo de tiempo, donde cada integrante conoce bien los métodos de trabajos y las normas éticas de la compañía.

Una cultura demasiado estable puede convertir un ambiente laboral determinado en un ambiente cerrado, donde la actitud que predomina es la de “lo hacemos de esta manera porque siempre se ha realizado así”, donde nadie plantea cambios ni maneras más eficientes de hacer las cosas. Por esta razón, es necesario pensar si una cultura excesivamente estable no se convierte en un obstáculo para alcanzar el cambio y la adaptabilidad.

Rapidez en la toma de decisiones

En una empresa de estas características, las responsabilidades están claramente definidas y el proceso de toma de decisiones está reducido a uno o dos individuos claves. La aceptación o no de una determinada decisión depende de la respuesta que el dueño de la empresa brinde, si la respuesta

es “Sí” se acepta la decisión y, de lo contrario, se la rechaza. Distinto ocurre en las empresas no familiares, donde la aceptación o no de una decisión depende necesariamente de la aprobación final de la junta directiva.

Confiabilidad y orgullo

El concepto de orgullo está estrechamente relacionado con la confiabilidad, las personas que manejan firmas familiares por lo general se sienten sumamente orgullosas de su empresa, de haberla creado y haber logrado establecerla. Por su parte, el personal también se siente orgulloso de formar parte de estas empresas, considerándose comprometido con la familia y los objetivos que alcanzan.

Las ventajas nombradas anteriormente no son exclusivas de las firmas familiares y lo mismo ocurre con las desventajas, aunque las empresas familiares son particularmente más vulnerables a estas deficiencias. En la figura n° 3 se presentan las principales desventajas de las empresas familiares según (Leach, 2016), las cuales se desarrollan a continuación:

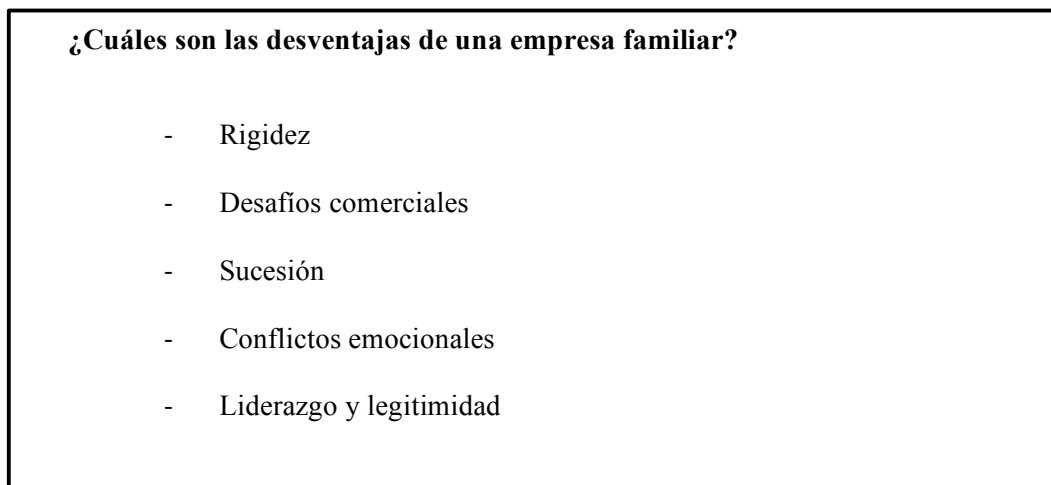


Figura n° 3: Desventajas de las empresas de familia. (Leach, 2016)

Rigidez

Uno de los principales inconvenientes que enfrentan las familias empresarias es la rigidez. En organizaciones de estas características presentar una iniciativa de cambio genera oposición. Generalmente, los miembros consideran que el cambio trae aparejada desorganización, incertidumbre, riesgos comerciales, implicando también modificar las prácticas y creencias preexistentes que fueron establecidas por los antecesores.

Esta situación de conflicto es inevitable y por ello es importante que las empresas familiares aprendan a gestionar el cambio ya que es inherente a la mejora y la supervivencia del negocio. De no hacerlo, existiría un obstáculo para el avance hacia el crecimiento o, en muchos casos, la conservación de la empresa.

Desafíos comerciales

Peter Leach clasifica los desafíos comerciales en tres categorías: modernización de las prácticas obsoletas, manejo de las transiciones e incremento del capital.

Es común que los métodos utilizados por el fundador con el transcurso del tiempo y el desarrollo de la tecnología, se vuelvan obsoletos. A partir de esto, es necesario que los fundadores revean las prácticas llevadas a cabo y se actualicen en la medida en que vayan surgiendo nuevas técnicas.

Con respecto al manejo de las transiciones, representa un desafío para la empresa familiar planificar la sucesión del propietario. Según la revista inglesa London Bussines School (1990) “Solamente el 24% de las empresas familiares sobreviven como tales a través de la segunda generación, y sólo el 14% trascienden a la tercera.” En algunos casos la firma tiene que ser vendida o liquidada, y a menudo, se desintegra o decae como consecuencia de un fracaso en el manejo de la sucesión.

El último desafío que Peter Leach indica, es el incremento del Capital. Las firmas familiares tienen limitadas alternativas financieras para que se produzca un incremento del Capital ya que suelen poner reparos a la idea de recurrir a fuentes externas de financiamiento. Hacen uso de estas fuentes cuando se trata de proyectos importantes que así lo requieren, como abrir una planta nueva o el lanzamiento de una nueva línea de productos. Detrás de esa actitud, se oculta un temor a la pérdida de control. El hecho de perder el control de la firma o dejar de ser los dueños de su destino resulta frecuentemente, inconcebible para las familias empresarias.

Sucesión

El paso de una generación a otra y el cambio de liderazgo en una familia empresaria, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades. Si cambia la dirección de una organización, surgirán una serie de inconvenientes que deberán ser resueltos. Esta situación que enfrentan las firmas familiares es similar al que afrontan las demás empresas cuando se lleva a cabo un cambio en la dirección, con el agregado de que, en éstas, está en juego la familia y cualquier conflicto que surja por el cambio de liderazgo afecta directamente el vínculo familiar.

Un cambio en la dirección no implica únicamente el paso de una generación a otra, significa una transformación en el estilo de gestión y nuevas ideas en cuanto al manejo de la compañía. Por lo tanto, la sucesión representa una importante transición y el futuro de la compañía depende del éxito con que se afronte el proceso de cambio.

Conflictos emocionales

En las empresas familiares coexisten dos sistemas muy diferentes, por un lado, la familia y por el otro la empresa. En el ámbito familiar prevalece la protección y lealtad, mientras en el ámbito empresarial, rigen el rendimiento y los resultados alcanzados.

Las firmas familiares son una fusión de estas dos instituciones y si bien proporcionan el potencial para alcanzar un rendimiento superior, también implican un conjunto de dificultades que deben enfrentarse. Es muy común que los conflictos de la familia se trasladen a la empresa y viceversa. Muchos de los patrones de conducta que se dan en este tipo de empresas tienen su origen en el pasado.

Liderazgo y legitimidad

El problema de la ausencia de liderazgo que enfrentan las empresas familiares, surge con la sucesión de la primera a la segunda generación, al asumir un individuo que no está facultado para hacerse cargo e incluso más aún cuando se alcanza la tercera generación. Cada generación tiene la responsabilidad de hacerse cargo de los conflictos de liderazgo que puedan surgir, de manera que se esté en condiciones de facultar y legitimar a la siguiente generación.

Los hermanos deberán determinar entre ellos en quién reside el poder, antes de pensar quién va a asumir la autoridad en el futuro. De no ser así, cuando llegue la tercera generación, donde el número de individuos es aún mayor, es probable que la empresa no logre sobrevivir.

CICLOS DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Todas las empresas familiares atraviesan diferentes etapas desde su nacimiento hasta su caducidad, es lo que se conoce como el “ciclo de vida”. Poder identificar en qué fase del ciclo se encuentra una firma familiar facilitaría su análisis. Cada etapa requiere del uso de herramientas específicas, éstas herramientas son las que permitirán a los empresarios superar los desafíos correspondientes a cada periodo.

Para los miembros de las empresas familiares resulta importante que la misma se transfiera a las siguientes generaciones, existe el deseo de perpetuar.

Seguendo a Leach (2016), los motivos detrás de este propósito son los siguientes:

- Mantener la empresa de una generación a otra es una manera efectiva de preservar el bienestar y seguridad de la familia a largo plazo.
- La compañía refleja los valores de la familia, preservarla es una manera de defender los valores y tradiciones de la misma. Existe el temor de que, sin la empresa, se pierda la unión y los vínculos del grupo familiar.
- La empresa puede ser considerada como un monumento al fundador o la familia, y como algo que debe ser transmitido y preservado por las generaciones siguientes.
- La supervivencia de la firma a través de las generaciones implica la subsistencia de los empleados que han trabajado lealmente para la compañía durante muchos años.

Dodero (2015) afirma que, Las empresas familiares fracasarán si no logran ver que la clave de su éxito está en cómo la familia se prepara para superar las crisis que son propias de esta clase de organizaciones.

La figura nº 4 representa el ciclo de vida de las empresas familiares:

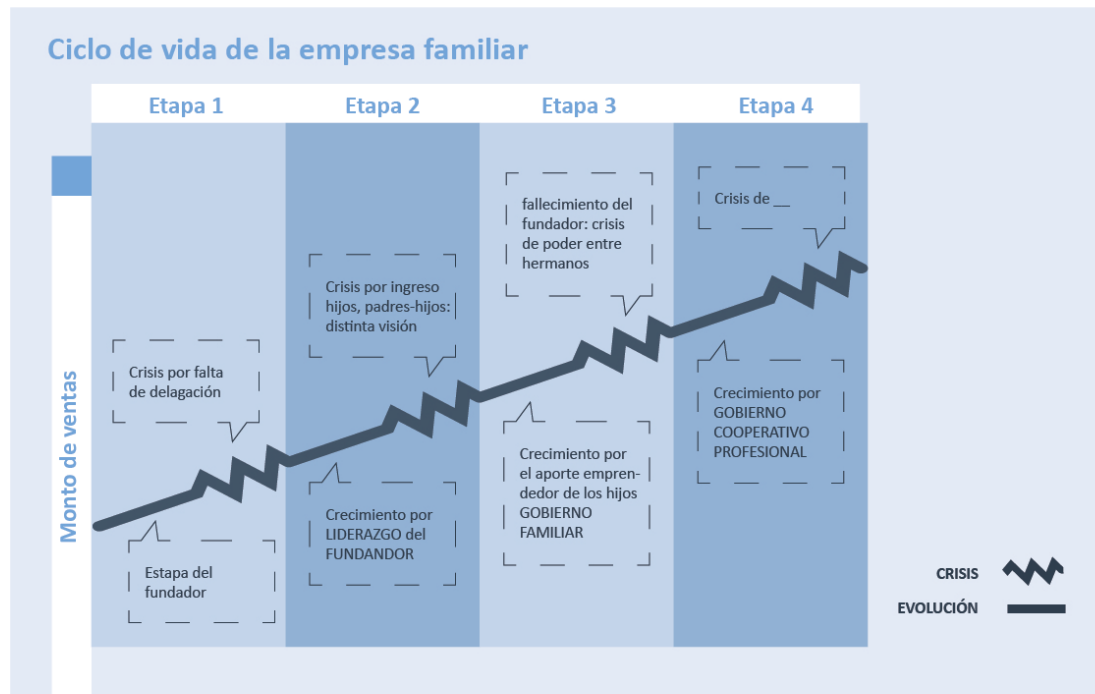


Gráfico 1. Fuente: Dodero. 2010

Figura n° 4: Ciclo de vida de las empresas familiares. Castilla María (2014)

Primera etapa: Fundador que emprende el negocio

El fundador se caracteriza por ser emprendedor, es el arranque, el origen, el primer eslabón de la empresa. Inicia el emprendimiento a partir de una oportunidad de negocio que identificó, puede tratarse de una posibilidad comercial, una necesidad en el mercado, o bien, un momento oportuno.

El fundador se caracteriza por ser ambicioso y con una gran capacidad para superar dificultades. Tiene pasión por lo que hace y le cuesta delegar responsabilidades, se trata de una persona que cumple varias funciones y no comparte las decisiones que toma.

La crisis asociada a esta etapa es la que se produce por falta de delegación. Si bien el fundador es quien logró que el negocio subsista, ya no puede manejar la empresa de la misma manera. Es importante la incorporación de personas en las cuales pueda delegar algunas de las funciones que antes llevaba a cabo él. Por lo general, se resiste a incorporar gente a su empresa y el motivo es la

falta de confianza en el resto, no considera que puedan hacer bien su trabajo y supone que no tiene tiempo para enseñar y controlarlos.

Segunda etapa: Crecimiento de la empresa por el nuevo estilo de liderazgo del fundador

En esta nueva etapa el fundador debe desarrollar nuevas competencias, como la de liderar un equipo, ser proactivo, motivar, comunicar con claridad y adaptarse al cambio.

Con la incorporación de personal a la empresa es necesario contar con una estructura funcional, en la que se asignen responsabilidades y tareas. El fundador es el encargado de transmitir la misión de la empresa para lograr desarrollar un sentido de pertenencia, lealtad y compromiso por parte de las personas que se vayan incorporando.

La crisis asociada a esta etapa es la que se inicia con la incorporación de los hijos del fundador en el negocio familiar.

Las dificultades y conflictos que pueden presentarse son:

-La superposición de roles desempeñados, es decir, el padre será padre en su casa y jefe en la empresa, mientras que los hijos seguirán viendo a su padre como tal y no como su jefe.

-El fundador prioriza la confianza y el compromiso de los hijos, independientemente de lo capacitados que puedan estar para cumplir con sus responsabilidades.

-La visión y los estilos de dirección del padre y de sus hijos suelen no coincidir. Los hijos ingresan a la empresa con la idea de incorporar cambios que no serán percibidos con agrado por parte del fundador.

-Padres e hijos no suelen trabajar en equipo, el fundador debe saber comunicarles su visión, su modelo de negocio e inculcarles pasión por la empresa.

En esta etapa el fundador suele rondar los 50 años y sus hijos están comenzando a trabajar con él. Por ello, cabe aclarar, que las vías de ingreso de la generación siguiente a la empresa familiar deben ser cuidadosamente estudiadas. Cuando la generación siguiente está en su etapa de formación profesional es deseable que las tareas realizadas por ellos sean de carácter operativo. Sin embargo, superada esta etapa, ingresar a la empresa con un puesto ejecutivo superior es muy recomendable y significa un gran voto de confianza de los padres hacia sus hijos. No obstante, cada puesto debe ser ocupado en función de los intereses de la firma y de las capacidades y habilidades del postulante. Esto debe tenerse en cuenta tanto en las políticas de ingreso como en las de ascenso.

El ingreso a la empresa familiar es tal vez, una de las decisiones más difícil que deben afrontar los hijos o nietos del fundador. Muchas veces, esa incorporación, puede estar sujeta a motivos erróneos que terminan perjudicando a la compañía. Dichos motivos pueden ser la búsqueda de un refugio seguro, un trabajo fácil y cómodo con una buena remuneración, vivir a expensas del prestigio conseguido por el fundador, etc.

Leach (1996) en Doderó (2012) propone una serie de sugerencias al momento de analizar la posibilidad de ingresar a la empresa familiar:

- Antes de ingresar a la empresa familiar, el postulante debe analizar tanto su propósito con el fundador, como la posibilidad de otras opciones.
- Si se incorpora, la razón debe basarse en que se siente comprometido con la firma y no porque es lo que “se espera” o porque le resulta lo más fácil.
- Es recomendable que obtenga experiencia laboral previa fuera de la empresa. Le ayudará a desarrollar un punto de vista más objetivo acerca de su talento y de sus aptitudes.
- Una vez que los hijos empiezan a trabajar, se debe planear un programa de entrenamiento que abarque todos los aspectos de la compañía.

- Deberá ganarse el respeto de sus compañeros a través de su conducta y dedicación, renunciando a privilegios especiales.

Tercera etapa: Crecimiento por el aporte emprendedor de los hijos.

Si el fundador logra superar la crisis anterior, la empresa seguirá creciendo en virtud de la asociación lograda entre el padre y los hijos incorporados. Cada uno de ellos pondrá lo mejor de sí para sacar a la empresa adelante.

La tercera crisis se produce con el fallecimiento del fundador. La partida del padre es un momento difícil de superar. Es importante que la sucesión del fundador sea un proceso bien estructurado y planificado. Por lo general, la muerte del fundador sorprende a los hijos y su sucesión se trata de forma precipitada e intuitiva

Es fundamental que la sucesión se planifique durante la vida del fundador. De esta manera la familia se anticipa a los posibles conflictos de poder que puedan surgir en ese momento.

Los temas más difíciles de tratar durante este periodo son:

- El mal desempeño de un hijo o de un sobrino. Este tipo de situaciones generan en forma inmediata, problemas de relación entre padres y tíos, al no saber afrontar el tema sin ocasionar conflictos con el familiar en cuestión.
- La administración de poder, especialmente sobre cómo se toman las decisiones en la empresa.
- Los temas económicos, cuando algunos creen que, por ser los que más aportan, deberían tener una compensación económica, pero, al no saber tratar este tema sin que sus hermanos se sientan ofendidos, lo triangulan a través de otros familiares.

Cuarta etapa: el gobierno corporativo profesional.

Esta etapa supone, pasar de un poder concentrado en un solo individuo (el fundador), a otro donde los hijos aprendan a consensuar el poder, para tomar decisiones que beneficien a la empresa por encima de sus intereses personales.

Durante esta etapa, la familia empresaria debe asumir uno de los retos más críticos para su continuidad: la formación y el desarrollo de sus miembros. En este sentido no se hace sólo referencia a la educación de tipo formal, sino también a la trasmisión de valores y virtudes para aprender a trabajar en equipo, promover la autoestima, educar en responsabilidad, serenidad, ejercicio responsable de la propiedad, liderazgo, etc.

La educación de los miembros de la familia debe estar dirigida al desarrollo de competencias emocionales y profesionales. Debe también, favorecer el desarrollo de competencias para ejercer de forma responsable el rol de accionista en la firma familiar.

A largo plazo una empresa puede tener un capital financiero considerable, pero, si sus miembros no están capacitados, no podrán tomar las decisiones correctas que le permitan conservar y hacer crecer ese capital.

El gran desafío de la formación de los hijos es que sean capaces de continuar con la empresa sin problemas de tipo personal o familiar, cuando se inicie la sucesión o cambio generacional.

Si la empresa crece lo suficiente, surgirá la necesidad de contar con estructuras y dinámicas de un gobierno profesional. Será necesario también, contar con nuevas competencias directivas que le permitan afrontar cambios tales como la globalización, la expansión de los mercados y la administración de una organización más compleja.

Por estas razones la familia empresaria debe procurar mejorar la calidad de gobierno corporativo y familiar. Durante esta fase se recomienda crear órganos como el Consejo de Administración, la

Junta de Accionistas, la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia. (Para más información acerca de los órganos de gobierno, remitirse al **ANEXO 1**).

De no crearse órganos como los mencionados anteriormente y profesionalizarse las prácticas de gobierno corporativo, no podrá superarse el conflicto de esta etapa.

Las diferencias surgen cuando los accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflictos de poder. Esta crisis tiene origen en la falta de comunicación, control e información. El directorio no conoce las expectativas ni los intereses de los accionistas familiares, y algunos de ellos no cuentan con la información suficiente para evaluar el desempeño de la empresa.

El gobierno corporativo deberá poner énfasis en respaldar tres principios fundamentales: transparencia, responsabilidad y equidad.

La falta de *transparencia* en la información sobre la gestión de la empresa y las decisiones más relevantes, promueve la desconfianza entre los accionistas familiares que no trabajan en la empresa y quiénes están a cargo de la dirección.

La *responsabilidad* es la que se exigirá a los directores y ejecutivos para cumplir las expectativas de los accionistas.

Por último, la *equidad* significa que todos los accionistas deberán ser tratados de igual manera, independientemente si se trata de accionistas familiares o no.

De no respetarse estos principios citados precedentemente, es probable que surjan conflictos de difícil solución que pondrán en peligro la continuidad de la empresa y la armonía familiar.

En esta etapa se recomienda el uso de un protocolo de gobierno corporativo, que permita definir los límites entre los diferentes niveles de gobierno y las relaciones entre cada uno de ellos.

Analizar el ciclo de vida de la empresa familiar es muy importante a los fines del trabajo de investigación llevado a cabo, debido a que el grado de profesionalización de una firma se denota de la fase del ciclo en que la misma se encuentra.

PRINCIPALES CONFLICTOS QUE ENFRENTAN LAS FIRMAS FAMILIARES

En línea con lo descrito en el apartado anterior, Santiago Doderó (2015) postula que las principales causas de fracaso en las empresas familiares son “los conflictos familiares que trascienden a problemas de gestión, problemas de competitividad y rentabilidad, y finalmente los ahogos financieros”.

Por la alta carga emocional en los vínculos interpersonales existentes en las firmas familiares, los conflictos que se producen son difíciles de resolver. Al mezclarse los vínculos afectivos propios de la familia con los vínculos económicos propios de la empresa, las relaciones laborales entran con facilidad en crisis poniendo en riesgo la necesaria unidad familiar.

Si los conflictos que surgen no se manejan y administran, es posible que resulten destructivos para la organización. Los conceptos falsos, las malas interpretaciones y hasta la ignorancia, son enormes obstáculos para la mayoría de las empresas. La adecuada administración de la información dentro de la empresa y familia, proporciona a todos los miembros perspectivas reales sobre el futuro de la compañía y el criterio de las decisiones tomadas.

Existen según Peter Leach (2016) dos tipos de conflictos familiares que pueden afectar seriamente las operaciones de la empresa, aquellos que derivan de la relación entre padre e hijos y la rivalidad entre hermanos.

La relación padre e hijos

La relación entre padre e hijos representa uno de los conflictos más comunes en las empresas familiares. El trato entre los mismos, no sólo influye a las partes involucradas, sino también afecta el bienestar de la organización.

El conflicto entre ellos se ocasiona cuando el fundador advierte que el ingreso de sus hijos significa descentralizar el poder concentrado en su persona.

Con respecto al padre, como fundador, ve a su empresa como una extensión de sí mismo, por esta razón actúa acaparando poder y le resulta difícil delegar alguna de sus responsabilidades. El fundador, anhela el ingreso de sus hijos a la firma para poder transmitirles sus responsabilidades y compromisos. Sin embargo, contrariando este deseo, actúa como si la entrada de sus hijos significara su desplazo del centro de poder.

Mientras tanto, los hijos desarrollan sentimientos de rivalidad para con su padre, ya que a medida que maduran, buscan una mayor independencia dentro de la empresa, mayores responsabilidades y control dentro de la organización, pero advierten por parte de su padre, un rechazo a cederle autoridad.

La rivalidad entre hermanos

La rivalidad entre hermanos es un conflicto habitual en las empresas familiares y es considerado un impedimento para alcanzar el éxito en estas firmas, influye el manejo de la empresa y afecta las decisiones con respecto a la gestión de la misma.

Los psicólogos consideran que la rivalidad entre ellos tiene su origen en el deseo profundo de los hijos de poseer el afecto exclusivo de sus padres, y aunque se da por la interacción propia de los hermanos, los padres tienen una enorme responsabilidad en el asunto.

El carácter, la genética, el sexo, los patrones generacionales y las experiencias fuera de la familia son otros aspectos que influyen para que los hermanos se conecten o se alejen.

La tradición de favorecer a los hijos primogénitos dentro de las jerarquías familiares, donde los hermanos mayores habitualmente están destinados a suceder a sus padres, genera resentimiento en los hermanos menores. Al mismo tiempo, el hijo mayor suele considerar a sus hermanos menores menos capaces, lo que lo lleva a desconfiar y supervisar sus acciones. Por su parte, los hermanos menores tratan de alcanzar una posición en la empresa, en un intento de compensar la desigualdad y demostrar sus habilidades.

Los expertos recomiendan aplicar el principio de tratar a todos los hijos de igual manera, otorgando a cada uno la misma cantidad de responsabilidades en la organización. De esta manera, la rivalidad entre ellos quedaría reprimida.

Además de estos dos conflictos mencionados por Peter Leach (2016), Santiago Dodero en su libro “El secreto de las Empresa Familiares exitosas” (2015), describe las principales causas de los conflictos familiares. Cada causa está brevemente desarrollada en el **ANEXO 2**).

EL MANEJO DEL CONFLICTO EN EMPRESAS FAMILIARES

Se considera que el conflicto es un flagelo que acecha a las organizaciones familiares. Una de las funciones del management es transformar este tipo de amenaza en oportunidades de crecimiento. Por lo tanto, resulta necesario que la organización aprenda a lidiar con el conflicto y lo administre de tal forma que conlleve a su crecimiento.

En efecto, la realidad demuestra que en las empresas familiares existe una tendencia a evadir el conflicto o a enfrentarlo de modo inadecuado. Por lo general, los familiares se sientan desprovistos de herramientas a la hora de resolver sus diferencias en la empresa.

Cuando los conflictos no se resuelven, se intensifican, provocando un progresivo deterioro en las relaciones personales, como así también, en el compromiso y el entusiasmo por seguir trabajando juntos en el proyecto familiar.

Los constantes conflictos, roces y problemas tienen el potencial de destruir las familias e incluso los negocios familiares. En caso de no saber lidiar con ellos, éstos crecerán rápidamente y se perpetuarán, trascendiendo al resto de la organización y de la familia. Como consecuencia de ello, la energía que debería estar destinada a mejorar laboral y monetariamente, se desvía hacia conflictos con alto poder destructivo.

Mantener una buena relación laboral debe ser prioridad tanto para la empresa como para la familia. Para lograrlo, es necesario trabajar para que cuando surja un conflicto, los familiares se enfoquen en encontrar una solución.

La comunicación personal resulta muy importante al momento de solucionar trances, se debe interactuar poniéndose en el lugar del otro con empatía, permitiendo así comprender los intereses, expectativas, prejuicios y sentimientos de la persona con la que se mantiene la conversación.

En la figura n° 5 se expone el Modelo del iceberg planteado por Doderó en su libro “El secreto de las empresas familiares exitosas” (2015).

El modelo es una herramienta que facilita el abordaje de un problema, se trata de una metáfora donde se utiliza un iceberg para indicar que existen en una conversación dos partes, una visible y una oculta. La parte visible refleja las posiciones que cada miembro defiende, que no es la que suele generar el conflicto, es la parte oculta la que mayormente lo genera. Ésta última está compuesta por los intereses, expectativas, deseos, prejuicios y sentimientos no expresados y, por lo tanto, resulta desconocida por la otra parte involucrada.

Modelo de Iceberg: Las partes involucradas en el conflicto



Figura n° 5: Modelo de Iceberg (Dodero, 2015)

Los prejuicios son fruto de cosas que se han dicho o hecho, las que, interpretadas subjetivamente, generan actitudes y creencias que se manifiestan en forma de conflicto.

Desencadenan una serie de sentimientos negativos que se mantienen latentes y resultan muy difíciles de abordar al intentar dialogar con el familiar en cuestión, finalmente se exterioriza de mala manera.

La solución es mantener una conversación en la que se expresen los prejuicios y los sentimientos involucrados en el conflicto. En dicha conversación, es conveniente expresar primero los valores que unen a las partes y que están en riesgo de perderse debido al conflicto existente. Por lo tanto, es importante comenzar la discusión señalando algo positivo del otro, para recién comenzar a hablar sobre los prejuicios y sentimientos negativos, sin discutir sobre quién tiene la razón. Los sentimientos negativos como el resentimiento, desmotivación y la falta de confianza, muchas veces son el conflicto mismo.

Es importante destacar que los conflictos están condicionados por la personalidad, modelo mental laboral, virtudes, defectos y valores. El estudio de los antecedentes de las relaciones en la familia aporta información que permite entender las causas o el origen de los conflictos.

Resumen del capítulo

El propósito de éste primer capítulo es introducir al lector acerca de las empresas familiares. La primera parte de éste trabajo está orientada a explicar la dinámica propia de este tipo de organizaciones mediante el desarrollo de su concepto, el análisis de sus características, así como las ventajas e inconvenientes que surgen de su condición y, por último, explicar las principales causas de conflicto familiar. En el capítulo nº 2 se analiza el proceso sucesorio, que es considerado junto con la profesionalización, uno de los grandes retos a los que se enfrentan las empresas familiares. En el desarrollo de éste apartado se analizan las numerosas dificultades provocadas por la transición de una generación a otra, se consideran las diferentes opciones, y se expone la importancia de la preparación y la planificación de este proceso.

CAPITULO II: SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

EL PROCESO SUCESORIO

La sucesión, al igual que la profesionalización, representa una importante transición y un desafío para las empresas familiares, donde el futuro, crecimiento y continuidad de las mismas depende del éxito alcanzado en cada uno de estos procesos.

La profesionalización y la sucesión de una empresa familiar son procesos completamente relacionados y complementarios. Para superar con éxito el proceso sucesorio necesariamente los métodos instintivos de gestión utilizados por los miembros de la familia empresaria deberán ceder paso a un manejo profesional y deberán comenzar a pensar en el largo plazo y estratégicamente.

Peter Leach (2016) , enuncia que “el proceso sucesorio es considerado el paso de una generación a otra en una familia empresaria y el cambio de liderazgo, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades ya que no significa simplemente el traspaso de una generación a la siguiente, sino que se considera una transformación integral en la cual la nueva generación reconstruye la organización de acuerdo con sus pautas y sus nuevas ideas acerca del manejo de la compañía.”

Con el retiro o fallecimiento del fundador, surge una pelea de poder entre hermanos para ocupar el puesto de nuevo presidente o gerente general. En el caso de las empresas familiares, a las complejidades propias de cualquier proceso sucesorio se añaden las tensiones emocionales que se generan en la familia. Para evitar esta dificultad, es importante que la sucesión sea una decisión tomada mientras el fundador vive y, además, sea producto de una cuidadosa evaluación entre las diferentes opciones que existen.

Un proceso de sucesión exitoso debe garantizar que la compañía se perpetúe en manos de personas capaces y bien formadas. Además, este proceso se debe aprovechar para lograr que la

empresa ingrese en una nueva etapa de desarrollo organizacional y logre evitar así los riesgos de ingresar en una fase de declive. Es importante que tanto el predecesor como el sucesor de la organización estén alineados en sus objetivos y voluntades, es decir, el primero debe estar dispuesto a ceder el control y estar convencido de que el sucesor está preparado para asumir el reto, y por el otro lado, el sucesor debe estar capacitado para tomar el relevo.

Citando a Peter Leach (2016), existen diferentes alternativas para el fundador de una empresa. Las mismas se detallan en la Figura n° 6:

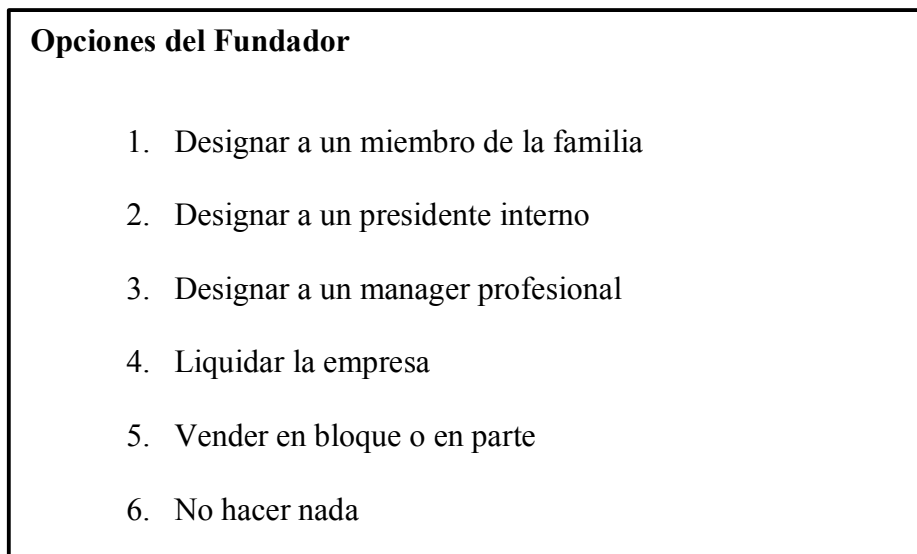


Figura n° 6: Opciones del fundador al momento de enfrentar el proceso sucesorio. (Leach, 2016)

La incidencia de cada una de las alternativas mencionadas, variará de una empresa a otra, dependiendo de:

- La disponibilidad de los posibles sucesores, que deseen y sean capaces de asumir el manejo de la empresa.
- Las necesidades de la familia.

- Las obligaciones tributarias, personales y empresariales que surgen de las diferentes opciones.
- La prosperidad y dimensión de la empresa familiar.
- La situación general, comercial y empresarial al momento de llevarse a cabo el proceso sucesorio.

La opción de designar a un miembro de la familia suele ser la más atractiva para el fundador, aunque la segunda y tercera suponen mantener un control directo sobre la empresa. La cuarta alternativa significa la venta de todos los activos de la empresa, pagar las obligaciones pendientes y despedir a los trabajadores. La quinta, es la posibilidad de vender en bloque la compañía. Y la última alternativa que se plantea es que el fundador no haga nada al respecto, es la opción más costosa y destructiva de todas, pero lamentablemente es la que suele ocurrir a menudo.

En efecto, es habitual que los miembros de las firmas familiares no tomen una decisión con respecto a la sucesión y esperen a que llegado el momento se resuelva de manera improvisada. M. Gallo (1997) considera que es así porque existe un pensamiento generalizado de que se trata de un proceso difícil de abordar y que tiende a dilatarse en el tiempo, y es por esta razón que lo frecuente es caer en la trampa de “retrasar innecesariamente” la transición. En la Figura nº 7 se mencionan algunas de las razones que retrasan el proceso sucesorio.

Razones que retrasan el proceso sucesorio:

- Temor a quedarse sin patrimonio para vivir.
- Temor a no tener nada que hacer.
- Temor a perder status social.
- Esperar a tener un patrimonio lo suficientemente grande para permitir “divisiones” entre los hijos.
- Los hijos no están preparados para suceder al fundador.
- Los hijos están preparados para suceder al fundador, pero necesitan de él para entrenarse.
- Experiencias negativas, “la inició y salió mal”.
- No saber cómo actuar para evitar conflictos entre los hijos.
- Los hijos no quieren trabajar en la empresa familiar

Figura n° 7: Razones que retrasan el proceso sucesorio. (Gallo, 1997)

Peter Leach en su libro “La empresa familiar”, se refiere a la investigación precursora realizada por Ivan Lansberg (1988), profesor de la Universidad de Yale. Este investigador identificó una serie de impedimentos para planificar la sucesión, relacionados con las actitudes del fundador, la familia y los empleados, y las condiciones generales en las cuales opera la compañía. Éstas dificultades se mencionan en el **ANEXO 3**).

El desafío de la sucesión

La sucesión debería ser un proceso evolutivo y planificado, sin embargo, tal como se indicó anteriormente, la opción de “no hacer nada” es una de las que más frecuentemente adoptan los fundadores.

Si el proceso sucesorio se lleva a cabo de forma gradual y organizada, el sucesor se prepara para desarrollar sus funciones, bajo la orientación y supervisión del fundador. Por el contrario, si la transición se lleva a cabo de forma repentina (por ejemplo, cuando el fundador fallece o enferma) el sucesor se ve inesperadamente comprometido en el manejo de la firma sin la preparación necesaria.

Sonnenfeld (1988), indica que la forma en que un fundador se aleja de la empresa es fundamental para que la siguiente generación logre manejar la transición de forma eficiente. Concluyó que las formas de alejamiento responden a los siguientes perfiles:

- Monarcas: No abandonan su puesto de trabajo hasta que se ven forzados a hacerlo.
- Generales: Son desalojados por la fuerza, pero regresan inesperadamente.
- Embajadores: Abandonan su puesto elegantemente y pasan a actuar como consejeros o tutores.
- Gobernadores: Gobiernan por un plazo limitado, se retiran y buscan otra salida vocacional. Luego de su retiro mantienen poco, o ningún contacto con la compañía.

Los monarcas procuran morir en la posición de mando y, hasta que llega el momento, solamente pueden ser desplazados por la fuerza.

Los generales también se alejan como resultado de una oposición, pero inmediatamente comienzan a planificar su retorno, irrumpiendo inesperadamente en la compañía.

Las últimas dos categorías, embajadores y gobernadores, presentan estilos de alejamiento más positivos. Cuando llega el momento oportuno, no enfrentan grandes dificultades para manejar su retiro de la empresa. Estos estilos ofrecen a la generación sucesiva mayor espacio para desenvolverse en sus nuevas funciones.

Cómo manejar la sucesión con éxito

Peter Leach (2016), afirma que “las transiciones con éxito son las que resultan de establecer una asociación con la generación siguiente, sobre la base de la responsabilidad mutua, el respeto y el compromiso.”

A partir de la Figura n° 8 se ofrece un resumen de los principales elementos de esa asociación:

- | |
|--|
| <p>Principales elementos de la sucesión:</p> <ul style="list-style-type: none">-Iniciar oportunamente el planeamiento.-Redactar un plan para la sucesión.-Comprometer a la familia y a sus colegas.-Sacar ventaja del asesoramiento externo.- Realizar un proceso de entrenamiento.-Anunciar su retiro oportunamente.- Hacer planes para el retiro. |
|--|

Figura n° 8: Principales elementos del proceso sucesorio. (Leach, 2016)

Se analizan de forma individual cada uno de ellos en el **ANEXO 4**).

Resumen del capítulo

A lo largo de este capítulo se expone uno de los desafíos más importantes que enfrentan las empresas familiares, la sucesión. En este apartado se rescatan los principales conceptos y recomendaciones a la hora de iniciar el proceso sucesorio, cuyo primer paso es el de la planificación del traspaso generacional, es decir, que inicia mucho antes de la salida o retiro del fundador. Un proceso sucesorio culminado con éxito es aquel que permite la continuidad de la firma y, al mismo tiempo, garantiza el futuro bienestar de la familia y, en especial, de la siguiente generación. La sucesión exitosa mantiene relación directa con el nivel de profesionalización alcanzado por la firma, es un indicador del grado de profesionalización o falta de ella. A medida que la empresa se profesionaliza y alcanza altos estándares de excelencia en la gestión, más fácil será el proceso de transmisión de la propiedad y de las funciones de gobierno y dirección a la siguiente generación.

En línea con lo descrito en el apartado anterior, en el capítulo siguiente se analizará otro de los grandes retos que afrontan las firmas familiares, la profesionalización.

CAPITULO III: PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

LA NECESIDAD DE PROFESIONALIZAR LA EMPRESA FAMILIAR

En el primer capítulo de éste trabajo, se abordó el ciclo de vida de las empresas familiares. A partir del estudio de este tema podemos decir que las mismas transitan diferentes etapas de desarrollo y crecimiento, y tienen que enfrentar una gran variedad de cambios. Para poder superar las diferentes crisis que enfrentan, los métodos instintivos de gestión deben ceder paso a un manejo profesional.

Este capítulo incluye un análisis de las necesidades de cambio que tienen las empresas, de la evolución de sus características y de los principales elementos de la planificación, la dotación de personal, el manejo, el control, y en particular, la necesidad de abordar adecuadamente el proceso de sucesión del management.

El autor Medina Ortega (2016) afirma que “la problemática de las empresas familiares se concentra en la carencia del desarrollo de prácticas de profesionalización que mejoren su gestión, lo que ocasiona que la organización tenga un esquema administrativo que debilita la toma de decisiones y, por lo tanto, no consiguen trascender a través de las generaciones que van incorporándose; además, corren el riesgo de fracturar la relación afectiva de la familia.”

Para el autor Urrea (2003), los procesos de gestión son la mayor falencia de la empresa familiar. Por esta razón, resulta 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.”

Dentro de esta misma perspectiva, Giraldo (2001) plantea la profesionalización como el proceso mediante el cual, una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales.

Complementaria a esta percepción, Belausteguigoitia (2003), afirma que “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 o directivos de la compañía.”

En definitiva, profesionalizar las firmas familiares no resulta una tarea sencilla. Tal y como se indicó en el capítulo uno, los miembros de este tipo de organizaciones deben desenvolverse bajo el entorno formulado por el modelo de tres círculos de Davis & Tagiuru (1982), 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 orientadas hacia los intereses propios de la compañía.

Por lo tanto, la empresa familiar tradicional debe recapacitar acerca de la importancia que poseen los procesos de profesionalización para su firma, entendidos como un elemento fundamental a través del cual es posible lograr imponer condiciones de transformación y evolución para la compañía hacia niveles de mayor productividad y competitividad no solo local sino global. Además, la profesionalización es un elemento vital para alcanzar 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 acorde a las necesidades de la empresa cuando ya no estén los actuales gerentes y/o propietarios.

No obstante, cabe señalar que en los últimos años muchas empresas familiares están realizando un importante esfuerzo para potenciar sus sistemas de dirección e impulsar la profesionalización

de sus estructuras organizativas a través de la inclusión de profesionales externos a la empresa, o bien, mediante miembros familiares que hayan demostrado su profesionalismo.

Tal y como se mencionó, existen importantes diferencias entre la gestión de una empresa profesional y la de una organización que no lo es, en la siguiente figura se identifican cada una de ellas:

Empresa Familiar Profesional	Empresa Familiar no profesional
Asignación de puestos basados en capacidades, tomando a los miembros de la familia como una opción más de contratación.	Asignación basada en relaciones o intereses familiares. Puestos directivos reservados para la familia propietaria.
Dirección objetiva racional: existe un sistema administrativo.	Dirección subjetiva: carencia de métodos 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 puestos se logran debido al buen desempeño.	Las promociones de puesto se logran manteniendo buenas relaciones con los jefes y siendo leal hacia ellos.
El consejo de administración está eficazmente conformado y operado con regularidad.	No existe un consejo de administración que en verdad opere como tal.
Las funciones de todo el personal están claramente definidas.	Las funciones del personal no están claramente definidas y hay ambigüedades.
Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.	El proceso sucesorio no se planifica.
La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es menor (hay mayor posibilidad de ascender).	La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es mayor (hay menor posibilidad de ascender).
Toma decisiones descentralizada: la autoridad y las responsabilidades se delegan.	Toma de decisiones centralizada: la autoridad y las responsabilidades no se delegan.
Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento.	Pensar diferente al jefe es una amenaza para él y es peligroso.
Se canalizan las inquietudes y necesidades familiares ordenadamente. Puede existir un consejo de familia que se involucre en los temas de la empresa.	No existe un foro reglamentado para canalizar adecuadamente las necesidades e inquietudes de la familia en relación con la empresa.

Los sucesores tienen claro que si desean incorporarse a la organización tendrá que hacer méritos.	Los sucesores perciben que serán aceptados independientemente de sus capacidades, simplemente por ser miembros de la familia.
Existe una planificación estratégica.	Se improvisa sin rumbo fijo, no existe una planificación estratégica.

Figura nº 9: Principales diferencias entre una empresa familiar profesional y una no profesional. (Medina Ortega, 2016)

El desafío de profesionalizar las empresas familiares

Con frecuencia, los miembros de las firmas familiares entienden erróneamente que la profesionalización implica incorporar personas ajenas a la familia en la dirección. Sin embargo, Meroño Cerdán (2009) afirma que, la profesionalización consiste en disponer de directivos y sistemas de gestión que permitan que las decisiones y el funcionamiento sean eficientes y eficaces, con independencia de que los mismos pertenezcan o no a la familia.

De hecho, una firma familiar puede ser administrada por sus miembros, y al mismo tiempo, ser considerada profesional. Por esta razón, no hay que caer en la trampa de suponer que para alcanzar un enfoque profesional es necesario incorporar directivos ajenos a la familia o llenarla de universitarios.

Una organización se considera profesional cuando las actividades se ejecutan con criterios empresariales de eficiencia y son sometidas a un proceso de evaluación de resultados, donde la toma de decisiones no está influenciada por criterios familiares.

Peter Leach (2016) sostiene que, es importante que los miembros de la familia empresaria entiendan la importancia que representa adoptar procesos de profesionalización, ya que se consideran una herramienta elemental para la evolución de la organización hacia mayores niveles

de productividad y competitividad. Llega un momento en el desarrollo de toda empresa en que el dueño debe reconocer cuál es su principal función, que es la de establecer una visión, dirección y una organización competente y comprometida. Para ellos, es necesario delegar responsabilidades cotidianas, descentralizar la organización y sustituir el control por la coordinación.

A continuación, se analizan las limitaciones que surgen al llevar a cabo el proceso de profesionalización en las empresas familiares.

Limitantes del proceso de profesionalización en las empresas familiares

La profesionalización en las empresas familiares es un proceso complejo y difícil de sobrellevar, debido a los inconvenientes que surgen a la hora de iniciar el proceso.

Rueda Galvis (2011), en su libro “La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar” resume cuáles son los inconvenientes que enfrentan los propietarios de firmas familiares al profesionalizar sus compañías.

1) Priorizar lo afectivo: para que el proceso de profesionalización tenga éxito es necesario separar los vínculos afectivos propios del contexto familiar. Favorecer a un miembro de la familia a la hora de otorgar un cargo en la empresa, por el solo hecho de serlo, sin considerar si se trata de una persona calificada, termina siendo la principal causa de conflicto en este tipo de organizaciones. Por lo tanto, visionar a la firma familiar como un negocio en donde la relación empresa – familia queda en segundo plano, es la mejor estrategia para lograr la profesionalización.

2) No delegar responsabilidades en otras personas: El proceso de profesionalización fracasa cuando los directivos no son capaces de delegar parte de sus funciones y responsabilidades en el personal de la empresa, independientemente si se trata de familiares o no. Confiar en los demás y

delegar responsabilidades sirve para medir e identificar el nivel de capacidad, lealtad y potencial de cada uno de ellos.

3) Desconocimiento de los cambios en el entorno y el mercado: Si los directivos viven aislados de la realidad del entorno empresarial y de los mercados, no logran identificar la necesidad de crecer y fortalecer la empresa a través de la profesionalización.

4) La autoridad y los puestos directivos están reservados solo para miembros familiares: Esta condición resulta una limitante de la profesionalización cuando los directivos llamados a ejercer la autoridad no cumplen el perfil que demanda la organización. Si un directivo demuestra poseer altos niveles de desempeño en su labor genera apoyo, respeto y motivación en los demás. En el caso contrario, si el familiar designado como directivo no es competente en sus funciones, crea un clima laboral desagradable y desmotivan la profesionalización de la empresa.

5) Ausencia de planes estratégicos de largo plazo: Una de las mayores debilidades de las pequeñas y medianas empresas familiares es la ausencia de planes estratégicos que estructuren el futuro del negocio en el corto, mediano y largo plazo. Muchos directivos consideran a la planificación como una tarea compleja, y ante esta situación, prefieren resolver las circunstancias que se presentan diariamente en la empresa y no pensar en un plan de futuro para la misma.

6) Temor a perder el control sobre la empresa familiar: Generalmente los directivos de este tipo de organizaciones consideran que para mantener su status y poder dentro de la misma deben hacer creer a los demás que es la única persona capaz de manejar la compañía y que un posible reemplazo podría ocasionar irrevocables consecuencias. Ante esta situación, preparar y profesionalizar a otra persona se considera una competencia para el director y, por ende, la pérdida de poder del mismo.

7) Lealtad familiar hacia los empleados: en las firmas familiares los directivos construyen fuertes vínculos afectivos con sus empleados. Este aspecto se considera positivo ya que de esta

manera se fomenta un buen clima laboral y se construyen equipos de trabajo altamente comprometidos, sin embargo, se considera una limitante para el proceso de profesionalización cuando los puestos de trabajo se asignan por la antigüedad o por la apreciación que se tiene hacia un trabajador a pesar de no ser la persona más calificada para el puesto disponible.

8) Falta de inversión en capacitación del personal: para las pequeñas y medianas empresas familiares resulta difícil acceder a fuentes de financiamiento. Son muy pocas las compañías de este tipo que destinan recursos económicos a programas de capacitación y profesionalización, debido a los altos costos financieros que resultan de endeudarse y los elevados precios de la formación a nivel pregrado y posgrado cuyos resultados sólo podrán apreciarse en el mediano y largo plazo.

9) Temor del propietario a ceder el mando a la nueva generación: esta limitante está relacionada con el cambio generacional y el proceso sucesorio tratados en el capítulo anterior. Algunos directivos se rehúsan a abandonar sus puestos ya que no existe otra actividad profesional que sepan desempeñar que sea distinta a la desarrollada durante años en la empresa. En muchos casos nunca realizaron trabajos diferentes a ese y mucho menos han planificado sus años de retiro, hecho que le hace sentir que entregar el mando de la empresa a personas capacitadas les volverá inútiles para la empresa.

Para evitar este conflicto, la profesionalización debe establecer la labor a ejercer por parte de los directivos una vez producida su salida. Como, por ejemplo, involucrarlos como asesores dentro de la junta directiva o como consultores permanentes en diversos temas.

La profesionalización requiere disposición al cambio por parte del fundador y la familia del mismo, un firme compromiso y alguien de la familia que esté preparado para liderar el proceso. Está claro que, en este tipo de empresas, la familia se encuentra por encima de la parte empresarial,

sin embargo, es importante lograr la conjunción de ambos esquemas trabajando en equilibrio con el objetivo del crecimiento de la empresa y el mantenimiento de la armonía familiar.

El primer paso hacia la profesionalización en la gestión de la empresa, requiere evaluar los procedimientos administrativos y operativos aplicados, para luego determinar qué procesos son eficientes y cuáles no.

En cuanto a los resultados, deberán realizarse ajustes sobre qué se debe cambiar y qué debe permanecer. Para poder implementar mejoras en los procesos y tener resultados eficientes en el sistema operativo de la empresa es vital el involucramiento de directivos profesionales (familiares o no) en la dirección y toma de decisiones del negocio.

Relación entre las etapas de desarrollo empresarial de las firmas familiares y su profesionalización

Peter Leach (2016), considera en su libro tres etapas evolutivas en las empresas familiares. En la primera fase la organización se orienta hacia el producto, en la segunda hacia el proceso y, finalmente, la última etapa se orienta a la planificación.

Se entiende que la necesidad de profesionalizar la empresa surge, como parte ineludible en la evolución de toda firma. Es decir, para superar las crisis propias de cada una de estas fases resulta imperioso profesionalizar la organización.

En la figura n° 10 se describen brevemente cada una de estas etapas. Para mayor información acerca de las mismas remitirse al **ANEXO 5**).

Etapas de desarrollo empresarial	
Etapas	Características

Desarrollo orientado al producto	Se identifica un producto o servicio y se coloca en el mercado de una manera ventajosa. Se desarrolla un sistema de producción y de management para distribuir el producto o servicio.
Desarrollo orientado al proceso	Se cumplió con éxito el proceso básico, y se introducen métodos y controles para mejorar su efectividad y eficiencia.
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.

Figura n° 10: Etapas de desarrollo empresarial. (Leach, 2016)

Como se explicó anteriormente, la profesionalización es el instrumento que permite superar cada instancia y surge como una necesidad imperiosa a partir de los siguientes factores: (Camejo)

- *Crecimiento de la empresa:* en la medida en que aumenta su tamaño se vuelve más compleja. Si la organización continúa creciendo los métodos instintivos de gestión deben ceder paso a un manejo “profesionalizado” de la firma.
- *Exigencias que impone un entorno cada vez más competitivo:* es necesario que las firmas familiares adquieran la capacidad de hacer frente al cambio permanente.
- *Conflictos derivamos del incremento de miembros familiares involucrados en la dirección de la empresa:* si se pretende que todos los miembros de las sucesivas generaciones participen directamente en la organización, le gestión se hace cada vez más difícil.
- *Incapacidad de los sucesores para la gestión y dirección:* la eficiencia de la empresa se puede resentir por la restricción del mantenimiento del control en manos del grupo familiar y la condición de mantener a miembros de la familia en posiciones de gestión y control. A medida que

la actividad de la empresa crece, cabe esperar que sea difícil encontrar en el círculo familiar los talentos y las habilidades necesarios.

Cómo las empresas familiares logran un enfoque profesional

Siguiendo lo tratado anteriormente, la necesidad de profesionalizar la compañía surge, como parte ineludible en la evolución de toda firma. La organización debe volverse menos centralizada y deberá adquirir habilidades de gestión que permitan sustituir el control por la coordinación. Para lograr este cambio, hay que desarrollar una mayor disciplina en el trabajo y planear el manejo de la empresa. Las principales áreas incluidas, entre lo que se considera gestión profesional en contraposición a la gestión empresarial, se ilustran en la figura n° 11.

Gestión profesional versus gestión empresarial		
Funciones de management	Gestión profesional	Gestión empresarial
Desarrollo	Desarrollo planificado del management: identificar las necesidades, idear programas.	Desarrollo ad hoc, principalmente a través de la experiencia en las tareas.
Presupuesto	Criterios de gestión y diferencias.	Presupuesto no explícito, sin desacuerdos subsiguientes.
Innovaciones	Se privilegia la innovación orientada al crecimiento disposición a asumir riesgos calculados	Se privilegian las principales innovaciones, disposición a asumir mayores riesgos.
Liderazgo	Estilos inspirados en la participación o en la consulta.	Estilos variados, desde el inspirado en órdenes al de no intervención.
Cultura	Bien definida.	Vagamente definida y orientada a la familia.
Ganancias	Orientación a las ganancias, éstas son una meta explícita.	La ganancia es considerada como una secuela.
Planificación	Planificación formal y sistemática: planes operativos estratégicos y circunstanciales.	Estructura informal ad hoc.
Organización	Funciones formales y explícitas. Descripciones exhaustivas y mutuamente excluyentes.	Estructura informal con indefiniciones y superposición de las responsabilidades.

Control	Sistema de control planificado y formal que incluye cálculo, evaluación y beneficios de los objetivos.	Control parcial, ad hoc; poca aplicación de medidas formales.
----------------	--	---

Figura n° 11: Gestión profesional versus gestión empresarial. (Leach, 2016)

Estas diferencias mencionadas anteriormente sirven entre otras cosas para determinar el grado de profesionalización que existe en una empresa familiar.

Enfoque profesional de la gestión estratégica en empresas familiares

La clave de la profesionalización de las empresas familiares es el management estratégico, que comprende la planificación, organización, dotación de personal, dirección y control. Los mismos se ilustran en la figura n° 12.

Proceso básicos de gestión y consideraciones sobre la gestión estratégica

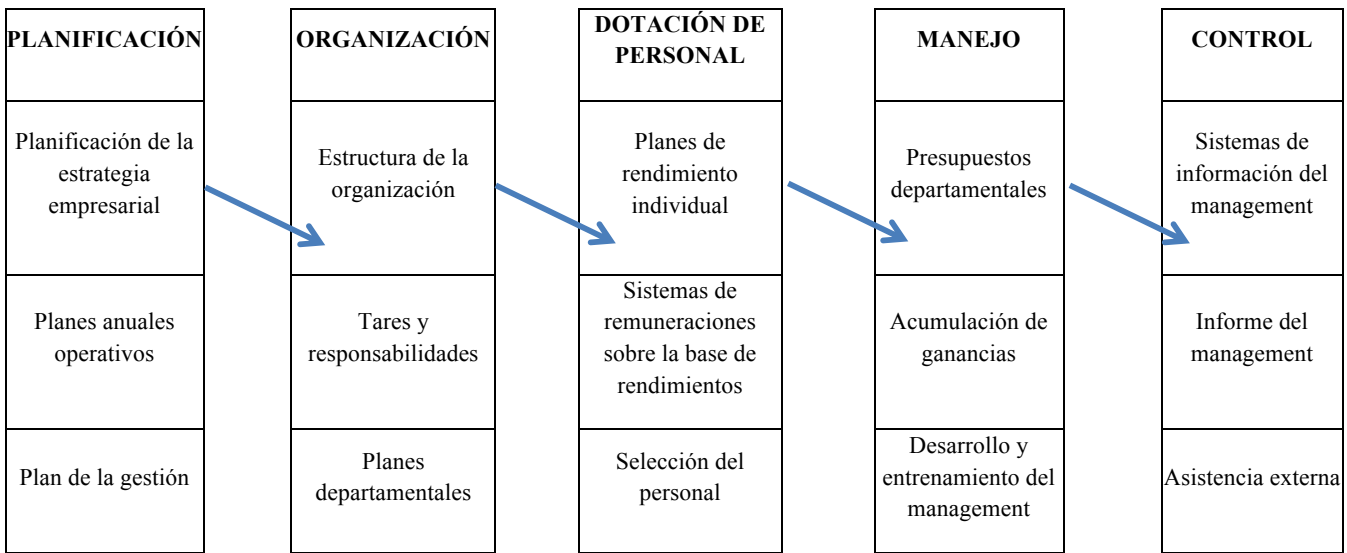


Figura n° 12: Procesos básicos de gestión y consideraciones sobre la gestión estratégica. Adaptación del esquema del presentado por Peter Leach (2016).

A continuación, se analizan cada uno de los procesos administrativos básicos indicados, así como los principales desafíos que enfrentan los empresarios con respecto a cada uno de ellos.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Díaz de Santos (1998) afirma que, la planificación se entiende como “la organización de recursos y acciones que habrán de utilizarse y ejecutarse en el futuro con el fin de lograr determinados objetivos y metas”.

Para entender su importancia, basta citar al autor Díaz de Santos (1998), quien enuncia las principales responsabilidades del directivo:

1. Establecer los objetivos básicos de la organización.
2. En función de los objetivos, fijar prioridades y asignar recursos con base en esas prioridades.
3. Planificar a corto, mediano y largo plazo, las acciones que se deben ejecutar para lograr el cumplimiento de los objetivos.
4. Establecer cultura y valores mediante la formulación de políticas que guíen el comportamiento de la organización.
5. Organizar la empresa, determinando funciones y delegando autoridad.
6. Seleccionar y desarrollar personas claves.
7. Ejercer el control para comprobar que, en cumplimiento de las políticas de la organización, los objetivos se alcancen de acuerdo con lo establecido inicialmente.
8. Motivar y crear motivación hacia el logro de los objetivos de la empresa.
9. Preparar al sucesor o a los sucesores que asegurarán la perpetuidad de la empresa.
10. Representar a la organización ante el público, los accionistas, el gobierno y los asociados del sector.

Como puede apreciarse, las tareas relacionadas con la planificación ocupan los primeros puestos, es decir:

1. Establecer objetivos.
2. Fijar prioridades.
3. Planificar el cumplimiento de los objetivos.
4. Formular políticas que gobiernen el futuro de la empresa.

El resto de las responsabilidades de los directivos máximos son, por necesidad, un derivado de la función inicial de planificación, todas ellas giran alrededor de un concepto clave: lograr que se cumplan los objetivos.

No obstante, y a pesar de que la vocación de las empresas familiares es la de permanecer y subsistir a través del tiempo, son demasiados los dueños que las gestionan sin considerar dicho propósito.

Una de las grandes deficiencias del pequeño y mediano empresario es que no planifica el futuro de su empresa. El resultado es que en demasiadas ocasiones los cambios que se producen en su entorno de negocio o, incluso, la propia evolución de su empresa, los toma desprevenidos.

Un empresario, dueño o directivo podrá delegar gran parte de sus funciones y responsabilidades, pero nunca deberá delegar la planificación a largo plazo de su firma. La decisión de cómo deberá ser la empresa en el futuro es algo que compete única y exclusivamente a sus máximos responsables. La razón de esto, es que solo ellos conocen la totalidad de la compañía, y tienen el cuadro completo de la organización, en consecuencia, son quienes pueden llegar a identificar y conocer todas sus potencialidades futuras.

La planificación del futuro de la organización constituye una de las funciones claves y fundamentales de todo directivo, empresario o dueño de la empresa familiar. La misión central de ellos consiste en dirigir y organizar los recursos humanos, económicos y materiales de la empresa, controlando el cumplimiento de los objetivos establecidos con anterioridad, con el fin de alcanzar los niveles de productividad, rentabilidad y resultados previstos.

El primer paso consiste en evaluar la situación actual de la empresa, considerando el estado de la empresa y de la familia, incluyendo aspectos como el management vigente, la organización de la propiedad, la relación de la familia con la empresa y la función de los empleados no familiares.

En la segunda etapa, la familia desarrolla políticas y objetivos, comenzando por aquello que se propone alcanzar en el largo plazo. Las políticas deberían abarcar aspectos críticos de la relación empresa - familia, así como el compromiso de los miembros, la participación en la misma y la sucesión del management. Es posible que un consultor con experiencia que no sea miembro de la familia ayude a decidir acerca de sus metas y políticas, aportando un punto de vista objetivo.

Una vez que se definieron las políticas, le sigue un plan de acción. Este incluirá la identificación de los miembros responsables de las actividades, la fijación de un plazo para ejecutar el plan y la decisión de cómo se supervisará, controlará y evaluará dicha ejecución.

Es importante destacar que uno de los requisitos básicos para llevar a cabo la planificación es que todos aquellos miembros de la familia que sean responsables de llevar a cabo el plan de futuro, participen también en su redacción, de esta manera, se logra un respaldo absoluto del mismo.

Otro aspecto fundamental que deben considerar los empresarios de las firmas familiares a la hora de llevar a cabo la planificación integral del sistema (familia-empresa), es no omitir justamente a la familia.

Las ventajas y beneficios de ésta práctica, así como las aplicaciones y fases del proceso, las razones por las que no se planifica y fracasan los planes, se presentan en el ANEXO 6).

Plan Estratégico familiar

Como se indicó anteriormente, para que los planes estratégicos sean exitosos requieren de la participación de aquellos que son responsables de su ejecución.

Si se considera la estrecha vinculación que existe en las empresas familiares entre el negocio y la familia, es indudable que no puede existir un proceso de planificación a largo plazo referido a una de las partes, que ignore por completo a la otra.

Por esta razón, es importante llevar adelante además de un proceso de planeamiento estratégico para la empresa familiar, otro proceso paralelo que contemple las necesidades de la familia en relación a la empresa. Este proceso de planeamiento paralelo (PPP) implica simultáneamente avanzar en la respuesta a preguntas de índole familiar tales como: ¿Cuál es la visión de la familia respecto a la empresa? ¿Cuál es el grado de compromiso de los familiares con la firma? ¿Cómo se preparará a los familiares para asumir los roles de liderazgo futuro? (Carlock, 2001)

Como vemos, las empresas familiares tienen un proceso de planeación estratégica distinto a las compañías no familiares. El proceso de planeamiento paralelo se da cuando la familia empresaria desarrolla una estrategia que abarca todos los ámbitos: la familia, el patrimonio, la empresa y la proyección profesional de sus miembros. (Gonzalo, 2011)°

Los objetivos que persiguen ambos procesos se muestran en la figura n° 13:

Plan de continuidad de la Empresa Familiar	Plan Estratégico del negocio
Asegurar el compromiso familiar	Determinar el potencial estratégico de la empresa
Alentar la participación Familiar	Explorar posibles estrategias

Preparar la siguiente generación de gerentes y líderes	Definir una estrategia empresarial
Desarrollar propietarios capaces	Equilibrar las necesidades de la empresa y la familia en la toma de decisiones de inversión

Figura n° 12: Objetivos del proceso de planeamiento estratégico. Guido Curletto, adaptado de Carlock, R.- Ward, J.2001.

El propósito es que exista una exploración paralela y colaborativa de ambos sistemas familia y empresa, en busca de obtener una visión y objetivos compartidos y que se traducirá en la decisión de una estrategia para la empresa. En otras palabras, el resultado que se alcance refleje la decisión de reinversión de la familia propietaria. (Carlock, 2001)

ORGANIZACIÓN

La organización, como etapa del proceso administrativo, parte de los objetivos básicos establecidos en el proceso de planificación y proporciona los medios para lograr su efectiva implementación.

Fayol citado en el libro “Administración: conceptos y procesos clave” afirma que: “Organizar una empresa es dotarla de todos los elementos para su funcionamiento; provistos los recursos materiales necesarios debe disponerse del personal para desempeñar todas las operaciones que se requieren para el cumplimiento de la misión de la empresa.”

El requerimiento de desempeño en función de una misión que se pretende cumplir conduce a buscar la forma adecuada de asignar tareas y de coordinarlas. Cuando una empresa familiar se origina, por lo general, solo un hombre o éste con un pequeño grupo de colaboradores desempeñan todas las funciones sin requerir mayor organización. A medida que la empresa crece, se hace necesario diferenciar áreas de actividad para aprovechar los beneficios de la especialización y establecer niveles de supervisión para asegurar la coordinación.

Es importante que los directivos de firmas familiares recapaciten en cuanto a la estructura organizativa de sus empresas, para lograrlo deberán de diseñar diagramas y manuales. (Ver **ANEXO 7**). Éstos son normas escritas, que permiten brindar mayor estabilidad a la organización y lograr regularidad en el desempeño del personal que integra la firma.

Tal y como se mencionó anteriormente, para cumplir los objetivos de la empresa además de una estructura organizativa eficiente, es necesario contar con personal calificado y debidamente motivado. Esto nos lleva a analizar el siguiente proceso administrativo básico, la dotación de personal.

DOTACIÓN DE PERSONAL

Antonio José Carrasco Hernández en su libro “El capital humano en la empresa familiar” (2014), indica que las prácticas de contratación tienen como objetivo, encontrar y ubicar a la persona que mejor se ajuste al perfil de cada vacante a cubrir en la empresa. Tras planificar las necesidades de recursos humanos, en primer lugar, se lleva a cabo el reclutamiento o búsqueda de los candidatos para cubrir la vacante disponible; luego la selección o decisión de escoger al candidato que cumpla con las cualidades; y por último la socialización o integración de los nuevos empleados en su puesto.

El mayor problema que se les presenta a las empresas familiares es el que se refiere a la valoración de la idoneidad de la selección de un candidato familiar para cubrir un puesto. En este tipo de empresas lo más común es que la selección sea realizada internamente, y a través de recomendaciones, así como también por contactos informales. Otro problema que enfrentan estas empresas es la falta de planificación y estructuración en la selección de personal, suelen contratar de forma improvisada, lo que generalmente desemboca en una mala contratación.

Selección del personal

Peter Leach (2016) enuncia que la selección de personal se trata de elegir, entre tantos, a la persona más idónea para cubrir la vacante disponible, consiste en tomar la mejor decisión con respecto a la elección que se realice.

En las firmas familiares, los principios de la familia establecen que las posiciones de autoridad están reservadas para miembros de la misma, quienes a menudo consideran que tienen el derecho a ocupar un puesto en la compañía. Además, muchos propietarios esperan que sus hijos se unan a la empresa y comprometan su vida laboral a ella, a pesar del hecho de que carezcan de las aptitudes o el talento necesario para tener éxito.

Los principios empresariales establecen que hay que seleccionar sólo a las personas más competentes y aptas para la función. Dejar de lado estas normas y emplear a individuos de acuerdo a su condición familiar representa una seria amenaza para la efectividad de la firma y para su supervivencia.

El fundador es quien decide si emplear o no a un miembro de la familia. Si su intención es preservar la prosperidad de la empresa en el largo plazo, se encontrará ante la disyuntiva de emplear a alguien incapaz de cumplir su misión o elegir a un extraño.

Es importante establecer estrategias que puedan ser aplicadas en todo el proceso de reclutamiento. Los propietarios deben desarrollar procedimientos que le permitan manejar y reconocer las contradicciones que existen entre dos sistemas opuestos como lo son la familia y la empresa. Un primer paso importante, es comprender y aceptar que se trata de cuestiones estructurales y no problemas personales. En segundo lugar, es conveniente explicar y compartir el

problema con los miembros de la familia. Comprometer a los demás en el asunto puede servir para desarrollar procedimientos destinados a definir y separar los problemas familiares y empresariales.

Entrenamiento y desarrollo

Es fundamental que el entrenamiento y desarrollo de los familiares dependa y se ajuste a las necesidades de la firma. Si las ambiciones de un miembro de la familia son incompatibles con dichas necesidades deberá escoger entre un empleo en la empresa o seguir sus planes personales con el respaldo de la familia.

Remuneración

Cómo pagar a los parientes que trabajan dentro de la firma también es un aspecto que genera conflictos en este tipo de empresas.

Muchas compañías no se sienten cómodas con las discusiones acerca de dinero o los niveles salariales. Los fundadores se rehúsan a negociar las condiciones de remuneración con sus familiares. Como resultado, las remuneraciones que reciben los parientes se deciden generalmente sobre la base de una ambigua combinación de principios, lo que genera todo tipo de tensiones e ineficiencia dentro de la compañía.

Algunas empresas pagan a los miembros de la familia más de lo que indican las escalas de mercado, o, por el contrario, muchas de ellas pagan salarios por debajo de las mismas, bajo el pretexto de que colaborar con la empresa. Otras firmas remuneran a todos los miembros de la familia de la misma manera, sin considerar su contribución, con el posible resultado de que los empleados competentes abandonen la empresa para ganar un salario más justo en otra parte.

Ante estos casos, para resolver cualquier inconveniente que pueda originarse se recomienda remunerar a los parientes sobre la base de criterios empresariales, y si se desea, se puede utilizar el

criterio de propiedad para incrementar los ingresos independientes de las funciones que desempeñen los miembros de la compañía, por ejemplo, asignar dividendos en lugar de altos salarios.

Cualquiera sea la política escogida, tiene que ser comunicada de forma clara, de modo que todos los familiares que trabajan en la empresa la puedan comprender, al igual que quienes contemplan la posibilidad de incorporarse a ella.

Motivación

“Luego de la selección, los trabajadores son incorporados a la organización, la cual requiere de ellos productividad además del trabajo en sí. Para que esto ocurra, el trabajador necesita obtener satisfacción de su tarea. Necesariamente, debe saber cuál es su tarea y cómo debe hacerla, debe obtener información acerca de su desempeño para poder efectuar el autocontrol y requiere también, aprendizaje permanente.” (Curletto)

“No hay que subestimar la importancia de una fuerza laboral altamente motivada. Si solo se utilizan incentivos financieros para motivar a los miembros de la organización jamás se alcanzarán los resultados esperados. El hecho de disfrutar del premio y tener miedo al castigo que penaliza la ineficiencia puede hacer que el personal trabaje lo suficiente para incrementar sus ingresos, pero alguien que siente temor es incapaz de rendir hasta el límite de su capacidad.” (Leach, 2016)

La motivación debe provenir de adentro, las áreas de mayor interés giran en torno de factores personales, como realización, reconocimiento, tarea gratificante, necesidad de responsabilidad y de desarrollo personal. Estas son las verdaderas fuerzas motivadoras, mientras que los aspectos externos como la política de la compañía, la estructura de la organización, los niveles de salarios y

los programas de incentivos no constituyen una motivación en sí mismos, pero son importantes para generar la automotivación y fomentarla.

Los directivos deben apuntar a desarrollar métodos que ayuden a liberar el deseo natural de los empleados de rendir al máximo. Se pretende tener una fuerza laboral que trabaje hasta el límite de sus capacidades, incluyendo ese esfuerzo adicional que proviene con la verdadera identificación con lo que se hace.

Algunas medidas útiles para fomentar la motivación:

- Aliente la improvisación y la iniciativa propia en su personal.
- Deleque en los empleados además de autoridad, responsabilidad por los resultados.
- Comunique claramente las metas y asegúrese de que el empleado las comprenda.
- Establezca normas de trabajo flexibles, de modo que todos los empleados las puedan

adaptar a sus necesidades.

Evaluación del desempeño

A través de la evaluación del desempeño, se trasmite a los empleados la opinión e imagen que los superiores tienen respecto a su trabajo, de esta manera pueden juzgar su habilidad para contribuir al logro de los objetivos organizacionales. La evaluación del desempeño conjuntamente con la participación, actúan como un importante factor motivacional.

Los miembros de la familia deben ser evaluados en el terreno profesional, de la misma manera que al resto de los empleados. Los métodos modernos están orientados a la *autoevaluación*, donde los individuos se valoran a sí mismos frente a sus propios objetivos y discuten los resultados con el resto de los colegas. El proceso debe incluir los puntos de vista de los demás empleados a fin de

reducir la interferencia familiar y promover la objetividad. De lo contrario, existe el riesgo de que los empleados familiares incompetentes sean protegidos por otros miembros de la familia.

Aunque las organizaciones tratan de que el proceso de evaluación de desempeño esté libre de prejuicios, preferencias personales o idiosincrasias, pueden producirse varios inconvenientes en el proceso. Es posible que la evaluación de empleados se falsee si prevalecen los factores enumerados en el **ANEXO 8**).

Despido y retiro

Desde el punto de vista del management, los parientes deben ser seleccionados para un cargo cuando sean aptos para el mismo, de modo que, si no poseen las habilidades, pueden ser desafectados de la firma. Sin embargo, con frecuencia los directivos se encuentran en la difícil situación de continuar empleando a un miembro de la familia incompetente para evitar un conflicto familiar.

Ante estas situaciones, es importante que las firmas familiares cuenten con un conjunto de políticas objetivas con respecto al despido y al retiro. Este proceso significa un desafío, ya que definir criterios de despido y retiro puede ser considerado hostil desde el punto de vista paternalista que caracteriza a estas organizaciones.

Con respecto al retiro, las empresas familiares enfrentan inconvenientes cuando los directores ejecutivos de la familia se rehúsan a dejar la firma. Esta dificultad se incrementa cuando se trata del retiro de los fundadores, quienes no lo aceptan fácilmente porque consideran que son indispensables para la empresa.

Estas situaciones recurrentes sirven para reafirmar la importancia de establecer criterios objetivos e inequívocos, éstos no solucionarán los problemas de la superposición de sistemas (familia – empresa) pero reducirán al mínimo la posibilidad de malentendido.

El siguiente procedimiento administrativo básico a considerar es la dirección. Es importante destacar que el éxito de una empresa familiar no sólo depende de la relación que mantienen los miembros de entre sí, sino también de la gestión adecuada del conflicto y de una profesionalización en el liderazgo.

DIRECCIÓN

Dodero en su libro “El secreto de las empresas familiares exitosas” (2015), clasifica las actividades directivas en estratégicas, ejecutivas y de liderazgo.

El directivo de las empresas familiares se caracteriza por ser ejecutivo, es decir que se trata de personas de acción. Se definen como personas operativas que ejecutan.

Existen también directivos estrategas. Son aquellos que descubren oportunidades y que tienen la capacidad emprendedora de ponerlas en marcha. Se describen como personas que tienen la facilidad de ver oportunidades de negocios donde la mayoría de las personas sólo ven dificultades.

Además, existen directivos líderes, que procuran el desarrollo de las personas y promueven una cultura empresarial coherente con la estrategia de la empresa. Se encarga de descubrir y aprovechar los talentos y energías de los distintos integrantes de la organización, de manera tal, que cada uno de ellos logre la mayor satisfacción en el trabajo.

Las cualidades que se requieren para el desempeño de estos roles, son de naturaleza diversas, sin embargo, existen ciertas coincidencias. Para el rol de estratega y de ejecutivo, generalmente, se

requiere de una mayor capacidad intuitiva. Mientras que, para que un líder se construya como tal, deben existir habilidades concretas que se pueden desarrollar con esfuerzo y empeño personal.

Nuevos estilos de dirección en las empresas familiares: El directivo familiar como líder transformacional

Actualmente, vivimos en una sociedad en cambio permanente en la que, paradójicamente, lo único que permanece constante es el cambio. Una sociedad en la que cambian los paradigmas, y al mismo tiempo, está afectada por la globalización, el desarrollo de internet y las tecnologías de la comunicación. En este contexto, las empresas familiares deben comenzar a operar de una manera distinta.

En reiteradas ocasiones, los directivos de firmas familiares se concentran solo en los resultados de las mismas y no en los medios para obtenerlos. Es probable que esto suceda por el hecho de que el directivo familiar, no percibe como propio su rol de líder.

De hecho, las empresas familiares siempre se han caracterizado por ser organizaciones que giran en torno a la figura de un líder fundacional con estilos de dirección paternalistas. Sin embargo, hoy en día las firmas familiares que alcanzan el éxito, son aquellas que logran evolucionar sus estilos de liderazgo. Para ello, es fundamental desarrollar formas de liderazgo en las que se priorice la comunicación, utilizando mecanismos que permitan que la misma sea abierta, transparente y constructiva.

Dentro del mundo empresarial, surge un nuevo concepto de liderazgo muy diferente a los estilos convencionales, el denominado *liderazgo transformacional*. Un líder transformacional se caracteriza por inspirar a los miembros de sus equipos en forma permanente, es una persona que transmite su entusiasmo al trabajar. Es un estilo ideal para organizaciones que se enfrentan a

procesos de cambios sustantivos, como les ocurre a las compañías actualmente. Son líderes que se caracterizan por ser visionarios y carismáticos.

“El líder transformacional tiene éxito al cambiar la base motivacional del individuo desde una motivación regular hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y auto desarrollo de los seguidores, a la vez que promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. Despiertan en el individuo un alto conocimiento de temas claves para el grupo y la organización. Con ello aumenta la confianza de los seguidores y gradualmente los mueve desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo”. (Burns, 1978)

El liderazgo transformacional estipula que para que una empresa pueda crecer, es necesario mantener la motivación de todos los miembros que la conforman. Así pues, se preocupa por asistir desde al trabajador con la menor responsabilidad hasta al mismo directivo de una asociación.

Es común que al líder transformacional también se le llame *líder carismático*, pues el carisma es, sin duda, una de sus cualidades más características. Esto queda reflejado en la cercanía que establece con los grupos de trabajo y en su capacidad para transmitir en ellos los procesos de cambio. En ese sentido, actúa casi como un “coach” o entrenador de grupos que persiguen objetivos comunes.

Pero, al mismo tiempo, se trata de un liderazgo que va mucho más allá del carisma. Lo define también la empatía, la serenidad, la atención y el entusiasmo. Su esencia radica, más que nada, en el cambio.

En el ANEXO 9) se incluyen las diferentes formas de liderazgo que existen, las habilidades de un líder transformacional y los aspectos que debe desarrollar un directivo para convertirse en un líder.

El empowerment en las organizaciones

Tal y como se mencionó anteriormente, el liderazgo transformacional estipula que para que una empresa crezca, es necesario mantener la motivación de todos los miembros que la conforman. Una de las herramientas que se utiliza para lograrlo es el empowerment.

La autora Blanco Leal en su libro “El empowerment organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicación en la gestión empresarial” lo define como un instrumento de gestión de talento humano, que procura insertar como miembros activos con capacidad de decisión, a todos y cada uno de los individuos que trabajan en la organización, descentralizando el poder y fomentando la comunicación en todas las direcciones, a la vez que iguala la estructura jerárquica haciéndola más eficiente.” (Leal, 2012)

En los modelos tradicionales existe una jerarquía, donde aquellos que pertenecen a los niveles más altos son los encargados de impartir órdenes y tomar decisiones. Los nuevos estilos, se basan en la idea de que tomar decisiones ya no depende de una sola persona, sino que quienes se encuentran más relacionados con el trabajo diario son los indicados para decidir al respecto. Si un empleado tiene alto potencial y no recibe la confianza de poder tomar decisiones, puede sentirse frustrado y desmotivado. Al darle poder sobre su propio trabajo se impulsa la autoestima y el mismo se convierte en un reto y no una carga.

CONTROL

El control es un proceso administrativo básico que se considera muy importante porque permite identificar y corregir los desvíos que existen con respecto a los objetivos planteados en la planificación estratégica. Permite además reconocer e identificar en cuál de los procesos

anteriormente mencionados (planificación, organización, dotación de personal y dirección) es necesario realizar ajustes.

Dupuy y Rolland definen el control como “el conjunto de los procesos de recolección y utilización de información que tiene por objeto supervisar y dominar la evolución de la organización en todos sus niveles.” (1992)

Es importante remarcar que los cambios que se producen actualmente en el entorno de las empresas generan nuevos desafíos para quienes las dirigen. Hoy en día, los paradigmas de gestión incluyen una variable tecnológica que predomina y los empresarios deben aprender a adaptarse a ello. Las empresas familiares, no son ajenas a esta situación.

Por lo tanto, es necesario que estas organizaciones cuenten con un conjunto de instrumentos y sistemas que ajuste la acción de las diferentes personas y unidades que forman parte de la misma, logrando así el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

“La necesidad de control en las empresas, está ligada a los recursos escasos, la discrecionalidad en la toma de decisiones, las diferencias en la definición de los objetivos y la propia complejidad de las organizaciones. Es fundamental que exista el control, ya sea formal o informal, desde una perspectiva limitada o amplia, para asegurar que todas las actividades de una empresa se realicen de la forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales.” (1987)

Amat, considera que “el control se ejerce a través de diferentes mecanismos que no sólo miden el resultado final obtenido sino que, también, tratan de orientar e influir en que el comportamiento individual y organizativo sea el más conveniente para alcanzar los objetivos de la organización” (Amat, 1992)

Entonces, es importante que el proceso de control incluya diferentes mecanismos, no solo formales sino también informales. Los instrumentos formales utilizados pueden incluir un sistema de control fundado en la contabilidad de gestión, el planeamiento y el diseño de la estructura organizativa. Los mecanismos no formales pueden estar relacionados con los estilos personales de gestión y la cultura de la empresa, complementan o suplen a los elementos formales y, al mismo tiempo, pueden impulsar la supervisión directa y el autocontrol si se alcanza la motivación individual y la identificación de las personas con la organización.

Cuando la empresa es pequeña y el contexto es relativamente estable, se puede aplicar un control centralizado y de manera informal. En la medida en que la empresa aumente su dimensión y tamaño será necesario reemplazar los mecanismos informales por mecanismos formales de control.

Sistemas de control en empresas familiares

Es habitual observar que en empresas familiares pequeñas y aquellas que recién comienzan, el mecanismo de control más utilizado es la observación directa, dado que al directivo le interesa ver, oír y sentir las relaciones que se están dando en su organización. Estas relaciones pueden ser de tipo material (recursos consumido versus producto) y de tipo personal, en las que se controla la conducta de sus empleados.

En las organizaciones de mayor tamaño, se registran los datos que nacen de cada actividad, para compararlos con los objetivos de la empresa. Este registro de actividades y su comparación con los objetivos, ayuda a mejorar la eficiencia de organización y sirve, además, para mejorar la coordinación de las actividades en las diferentes áreas de la empresa, y con esto, mejorar el comportamiento de los individuos que allí participan.

Es fundamental que las empresas familiares en la medida en que aumenten su tamaño y actividad, recapaciten con respecto a los sistemas de control que implementan, entendiendo que los

métodos informales utilizados normalmente, deben ser integrados o reemplazados por métodos formales.

La mayoría de los directivos familiares conciben el control como una función de inspección, comprobación y de intervención. Sin embargo, es importante diferenciar los conceptos de control operativo, estratégico y de gestión. (Salgado, 2011)

- El control estratégico se basa, fundamentalmente, en la planificación estratégica. Se refiere a la comparación de los planes estratégicos definidos para implementar el posicionamiento de la organización en su entorno, respecto de la actuación en la realidad.

- El control operativo se basa en la planificación operativa, está orientado al día a día, se centra en la comparación de lo previsto con lo real, se comparan las metas con los resultados de las decisiones programadas. Se aplica en los niveles operativos y se enfoca en las acciones.

- El control de gestión está orientado a la realización e implementación de distintas acciones para verificar cómo se integra la estrategia de la empresa y las actividades que en ella se desarrollan, puede ser a través de evaluaciones de desempeño de las personas, del control de la planificación presupuestaria o del manejo de algunos índices de cumplimiento, entre otros.

El control debe tener una doble orientación. Primero, debe enfocarse a largo plazo para validar las estrategias y, en segundo lugar, la orientación debe ser a corto plazo para asegurar que la empresa en su conjunto, y en particular, cada uno de los diferentes departamentos o áreas logre sus objetivos con eficacia y eficiencia.

En el ANEXO 10) se describe el proceso de control y se detallan los tipos de sistemas de control existentes.

Razones que dificultan el diseño de un sistema de control de gestión en las empresas

familiares

Victor Hugo Jaranillo Salgado (2011) indica que las principales razones que dificultan el diseño de un sistema de control de gestión en este tipo de firmas son muy variadas, pero la mayoría de las razones están relacionadas con los conflictos propios de la relación empresa- familia que existen.

- En primer lugar, se considera y se justifica el concepto de que el fundador y propietario es irremplazable. Esta creencia atenta contra la posibilidad de implementar controles a las estructuras, los procesos y los objetivos, si es que éstos existen formalmente.

- Además, los directivos familiares insisten en mantener invariables los criterios de administración utilizados, de esta manera se produce rigidez. A su vez, impide innovar e incorporar nuevas técnicas de gestión y administración.

- En estas empresas, existe una carencia de sistemas de información y de controles de calidad. No existe una inversión real para obtener información que contribuya a la toma de decisiones.

- Al mismo tiempo, se exhibe debilidad competitiva, manifestada por el exceso de concentración en tareas operativas. Existe también una desorientación frente a cambios externos, los que, al no ser percibidos a tiempo, muestran un futuro turbulento para los empresarios.

- También existe una estructura de financiamiento deficiente, originada por falta de planificación financiera y proyecciones a corto y largo plazo.

- La organización se convierte en rígida, paternalista y unipersonal, lo cual se agudiza por la tendencia del empresario fundador de querer hacerlo todo. Predomina un sistema unipersonal de decisiones que se realiza emocionalmente y no de forma técnica y objetiva.

- La orientación típica de las pequeñas y medianas empresas es “hacia adentro” y no hacia el mercado o clientes. Predomina entonces, un enfoque operativo y no estratégico.

- Inexistencia de señales de peligro que sirven como índices de control de la gestión y permiten también corregir desviaciones cuando se detectan desajustes respecto a los planes originalmente trazados.
- Los conflictos familiares se trasladan a la empresa y se pierde tiempo de la empresa en solucionar conflictos externos a ella.
- Falta de planificación de la sucesión, la misma debe planificarse de igual forma que el resto de las actividades de la empresa.

Resumen del capítulo

Se puede afirmar que la profesionalización debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la empresa familiar, debe integrar todos los procesos administrativos claves (planificación, organización, dotación de personal, dirección y control) para que de esta manera se estructure un accionar estratégico acorde a los objetivos establecidos para el corto, mediano y largo plazo.

Culminado este capítulo, queda completo el marco teórico que permite analizar los conflictos que las empresas familiares enfrentan en la actualidad y la importancia de su profesionalización.

En el siguiente capítulo se analizará en profundidad la situación de una Pyme familiar de la ciudad de Rio cuarto como caso de estudio.

CAPITULO IV: ANÁLISIS DE CASO EMPRESA FAMILIAR

En este capítulo se describirá el método de investigación empleado, los instrumentos y modelos aplicados, los resultados obtenidos en el estudio de caso, así como el análisis y las conclusiones en extenso de la investigación realizada en la empresa escogida.

METODOLOGÍA

Los datos específico de la realidad que enfrenta actualmente la firma analizada se obtuvieron a partir de diversas actividades de investigación que se llevaron a cabo a lo largo de cinco meses. Estas actividades incluyen entrevistas individuales, grupales y registro observacional. (**ANEXO 11**). Además, se aplicó un modelo de evaluación existente para determinar el nivel de profesionalización de la misma

MODELO DE EVALUACIÓN PARA DETERMINAR EL NIVEL DE PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Para determinar el grado de desarrollo profesional de la firma se utilizó un modelo de evaluación desarrollado por Nazrala Natalia (2016) en su trabajo de investigación “Nivel de profesionalización de la empresa familiar”

Éste modelo considera dos tipos de variables. Por un lado, **variables estáticas** como el tamaño de la empresa, el grado generacional que la administra, antigüedad, participación en el mercado, cantidad de familiares que trabajan en ella y objetivos estratégicos. Y **variables dinámicas**, por ejemplo, políticas de la empresa familiar, prácticas de formación y educación de los hijos, formas de trabajo en equipo, funcionamiento de órganos de gobierno familiar y de dirección empresarial, calidad de la comunicación, criterio para la determinación de remuneraciones, metodología para la gestión de reuniones, decisiones respecto de la administración del patrimonio familiar y empresarial, entre otras.

El modelo desarrollado se divide en tres módulos o componentes, cada uno de los cuales incluye variables relevantes para medir el grado de desarrollo profesional de la firma. Los mismos son: Propiedad, Poder y Continuidad. Cada módulo contiene a su vez secciones específicas que le corresponden.

Componentes y factores del modelo

El modelo asigna un total de 1000 puntos, distribuidos en tres módulos diferentes: Propiedad (200 puntos), Poder (500 puntos) y Continuidad (300 puntos). Alcanzar el puntaje máximo indica que la empresa tiene una gestión completamente profesionalizada.

A su vez cada uno de los componentes del modelo se subdivide en factores. El componente Propiedad incluye 3 factores, el componente Poder-Gobierno 7 factores y, por último, el componente Continuidad comprende 4 factores. Los mismos se detallan en la figura n° 13:

Componentes y Factores del modelo	Puntaje
PROPIEDAD	200
1. Accionistas de la empresa	100
2. Rol de los familiares políticos	50
familiar 3. Empleados de la empresa	50
PODER	500
1. Rol del fundador	70
a) Delegación de responsabilidades	25
b) Capacidad de trabajo en equipo del fundador	25
c) Propensión al cambio	20
2. Trabajo con los hijos en la empresa	70
a) Liderazgo del fundador	20
b) Criterio de incorporación de familiares	50
3. Gobierno Corporativo	75
a) Gobierno empresarial	20
b) Capacitación y desarrollo	10
c) Evaluación de desempeño	20

d) Criterios sobre la determinación de remuneraciones	15
e) Incorporación de profesionales no familiares	10
4. Gobierno familiar	75
a) Órganos de gobierno	30
b) Buenas prácticas para la gestión de reuniones	20
c) Control de gestión	25
5. Protocolo Familiar	70
6. Resolución de conflictos en la EF	70
7. Comunicación en la EF	70
CONTINUIDAD	300
1. Perfil del sucesor	100
2. Planificación de la sucesión	100
a) Posición del fundador frente al proceso sucesorio	50
b) Contexto de la empresa	20
c) Sentido de pertenencia	30
3. Inicio del proceso sucesorio	40
4. Retiro del fundador	60
PUNTAJE TOTAL	1000

Figura n° 13: Componentes y factores del modelo de evaluación para determinar el nivel de profesionalización.

(Nazralla, 2016)

Categoría de empresas que pueden aplicar el Modelo

Para aplicar el Modelo de evaluación se recomienda que la empresa familiar cumpla con dos requisitos, por un lado, que se encuentre clasificada al menos como pequeña empresa y por el otro, que se encuentre trabajando al menos la segunda generación, independientemente de que la propiedad aún esté en manos de su fundador.

No obstante, cualquier firma puede evaluar su gestión utilizando este modelo. Los resultados obtenidos pueden no ser del todo válidos, precisamente porque la empresa no se ajusta a los requisitos que se recomienda que cumplan.

Instrumento a emplear: Cuestionario

El cuestionario está dividido en dos grandes partes. La primera recaba información general de la compañía mediante el análisis de variables estáticas y la segunda contiene todas las preguntas de evaluación para cada uno de los componentes: Propiedad, Poder y Continuidad y sus respectivos factores.

a) Análisis de Variables Estáticas

En esta sección se obtiene información general de la empresa a los efectos de determinar si la misma cumple o no con las recomendaciones establecidas para su utilización.

Además, se solicitan datos sobre la cantidad de familiares trabajando en la empresa, su relación con el fundador, si existen o no gerencias definidas, cuáles son las mismas, en qué año fue fundada la empresa, cuál es el sector donde actúa, su negocio principal y cuáles sus objetivos estratégicos a largo plazo, por último, qué generación se encuentra en ejercicio del rol administrativo.

b) Análisis de Variables Dinámicas

La segunda sección del modelo contiene todas las preguntas de evaluación que permiten analizar cada componente y determinar el índice de profesionalización de la firma. Cada evaluado al responder deberá seleccionar, con la mayor exactitud posible, la respuesta que fielmente refleje el funcionamiento actual de la empresa familiar. Las opciones de respuesta están elaboradas mediante el método de la Escala de Likert, este método de calificaciones sumadas, permite al evaluado indicar con cuánta intensidad está de acuerdo o en desacuerdo con determinada premisa.

Estar de acuerdo o en desacuerdo con una proposición determinará el puntaje recibido en función de lo que se sugiere en el marco teórico acerca de la gestión de empresas familiares profesionalizadas.

Cada pregunta puede valer de 1 (uno) a 20 (veinte) puntos, y en total suman el puntaje máximo de 1000 (mil) puntos.

En el **ANEXO 12)** se detallan cada una de las preguntas de evaluación con sus respectivos puntajes. Se incluye también una descripción de la estructura del modelo y la metodología de cálculo para obtener los resultados. Por último, se incluyen también consideraciones a tener en cuenta para la interpretación de los resultados parciales por factor, por componente y el resultado final reflejado a través del Índice de Profesionalización de la empresa familiar.

CASO DE ESTUDIO: FARMACIA DESTTRIBATS

En este apartado se incluye el análisis de una empresa familiar que cumple con los requisitos para la aplicación del modelo de evaluación.

La organización seleccionada para aplicar el Modelo de evaluación se nombra Farmacia Destribats, se trata de una empresa de la ciudad de Río Cuarto perteneciente al rubro farmacéutico que se dedica a la comercialización de medicamentos y perfumería.

A continuación, se expone una breve introducción sobre la empresa evaluada, que incluye la descripción de sus actividades, su historia, los integrantes de la familia que trabajan en ella, los objetivos de la misma, su misión, visión y valores; por un lado y los resultados obtenidos de la aplicación del modelo descripto anteriormente, por el otro.

Historia de la organización

Farmacia Destribats es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Río Cuarto que se dedica a la comercialización de medicamentos y perfumería.

Esta firma comenzó hace 25 años con Flavio Destribats, fundador y padre, actual cabeza de la empresa. En 1993 Flavio adquiere del título de farmacéutico de la Universidad Nacional de San Luis, y una vez recibido, toma la decisión de abrir un establecimiento en la localidad de Huanchilla, ya que se trataba de un poblado que no contaba ninguna farmacia en ese momento.

Acompañado de su mujer Silvia Van der Veen y sus tres hijos Luciana, Belén y Franco, Flavio inicia las actividades de la empresa en esta pequeña localidad de la provincia de Córdoba que contaba con alrededor de 1000 habitantes.

Durante el año 1999 cuando comenzaba a gestarse lo que finalmente desencadenaría en la crisis económica del año 2000, la empresa empezó a tener dificultades. Ante esta situación sus dueños deciden iniciar nuevamente sus actividades en una localidad diferente, entendiendo que si se quedaban en la localidad que se encontraban la situación no mejoraría.

El nuevo lugar en el que decidieron reabrir su negocio, fue la ciudad de Río Cuarto, y dentro de ella, optaron por instalarse en el barrio Fénix.

Fue así como en el año 2000 instalaron su farmacia en la ciudad, iniciando lo que se convertiría en la empresa que es actualmente.

A lo largo de los años los hijos de los propietarios comenzaron a involucrarse en el negocio, al principio simplemente como colaboradores que se encargaban de repartir medicamentos en el barrio o limpiar estanterías, y con el transcurso de los años fueron haciéndose cargo de tareas de mayor responsabilidad.

En el año 2015 los propietarios comienzan a construir un local comercial propio, con la intención de dejar de alquilar el local en el que se encontraban en ese momento, trasladándose de la calle Rawson a la calle Sarmiento, a sólo tres cuadras de diferencia, manteniéndose en el mismo barrio.

En este contexto, las ventas de la farmacia se incrementaron y fue necesaria la incorporación permanente de los hijos en el negocio, debido al nivel de actividades que comenzaron a manejar.

En la actualidad, la farmacia es atendida por todos los miembros de la familia. Se trata de una empresa que tuvo un gran crecimiento a lo largo de los años y tiene la potencialidad de seguir creciendo.

Descripción

Farmacia Destribats es una empresa familiar ubicada en la calle Sarmiento 2360, en el barrio Fénix de la ciudad de Río Cuarto.

El establecimiento de la firma incluye un local comercial reservado para la atención de los clientes, que cuenta con un mostrador, productos en exhibición y una balanza. Generalmente, los medicamentos que están exhibidos en estantes o góndolas son aquellos que no necesitan receta o que son considerados de venta libre. Posee también un almacén de medicamentos, donde los clientes no tienen acceso, que está formado por muebles, estanterías y una heladera para aquellos remedios que requieren guardado en frío. Por último, en un sector reservado, se encuentra una camilla utilizada para la colocación de inyecciones y un baño para el personal. En el **ANEXO 13)** se adjuntan imágenes de las instalaciones de la farmacia.

La empresa se dedica a la comercialización de una amplia gama de medicamentos y perfumería. También presta servicios como la colocación de inyecciones, control de presión arterial y medición de glucosa.

Los clientes de esta empresa son principalmente personas de la tercera edad que pertenecen al barrio, esto se debe a la atención de la obra social PAMI. Además, se atienden otras mutuales que atraen clientes de diferentes edades y zonas de la ciudad. Éstas son: APROSS, Jerárquicos Salud, Sancor Salud, Mutual Medica, OSFATUN, OSDE, OMINT y OSFFA.

Con respecto a la competencia, la misma está dada principalmente por la ubicación. Entre los competidores directos se encuentran: Farmacia Ribotta (Sarmiento 1901), Farmacia Grassi (Pedro Goyena 132) y Farmacia Ortega (Suipacha 243). Estas farmacias mencionadas anteriormente son las que mayor cercanía tienen con respecto a Farmacia Destribats (Ver **ANEXO 14**). La competencia indirecta está dada por aquellas farmacias ubicadas en la zona céntrica de la ciudad cuya atención es de 24 horas todos los días del año, se trata de empresas más grandes que atienden una mayor cantidad de mutuales y prepagas, que cuentan no sólo con un horario de atención más extenso sino también con precios más competitivos.

A continuación, se definirán la misión, visión, los objetivos, valores y la cultura predominante en la empresa. Al tratarse de una empresa familiar pequeña, estos aspectos no se encuentran definidos de forma explícita, formal y escrita, como es común en las grandes organizaciones, sino más bien fueron conceptualizados en base a los comentarios de los miembros de la farmacia.

Misión

Contribuir al bienestar de nuestros pacientes, proporcionando el mejor servicio y productos de calidad para el cuidado de la salud.

Visión

Ser reconocidos por la calidad de nuestros servicios y el compromiso con la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros pacientes.

Valores

- Responsabilidad y compromiso con nuestros pacientes y miembros de la organización.
- Servicio excepcional.
- Empatía con el paciente.
- Actitud e imagen positiva.
- Respeto hacia el paciente y entre los miembros de la Farmacia.
- Confianza y seguridad.

Objetivos

- Brindar la mejor atención a nuestros pacientes.
- Trabajar para mejorar la atención y el servicio.
- Asegurar y garantizar que cada paciente recibe el tratamiento adecuado a sus necesidades.
- Contar con productos de alta calidad, profesionalidad y personal capacitado.

Cultura

Farmacia Destribats es una empresa familiar que como tal se caracteriza porque la propiedad y la dirección están en manos de los miembros de una misma familia y existe intención de que la propiedad continúe en manos de ella.

Quién más antigüedad tiene en la firma es su fundador, Flavio Destribats. Cuando la misma comenzó a funcionar él asumió todas las responsabilidades y labores necesarias, con colaboración de su mujer Silvia. Si bien con el transcurso de los años ha cedido gran parte de sus tareas a sus hijos sigue trabajando a la par de ellos. Se trata de una persona emprendedora y muy dedicada a su trabajo. Además, es una persona que acepta las propuestas de mejora que el resto de los familiares hacen y escucha la opinión de los demás. Todo lo que ha logrado ha sido sobre la base del esfuerzo

y constancia, tratando de balancear lo que es bueno para la familia y lo que es bueno para la empresa.

Farmacia Destribats se caracteriza por su tradicionalidad y paternalismo. Los valores compartidos en la familia y la empresa, son los de respeto, amabilidad, así como los de dedicación, cultura del trabajo, constancia, esfuerzo y unidad familiar.

Por su parte, entre los hijos de los fundadores prima la confianza, el respeto, amabilidad y lealtad entre ellos.

Estructura organizacional

La estructura actual de la organización contiene al padre de la familia, su esposa y dos de sus hijos y una empleada que no forma parte de la familia.

En la cúspide se encuentra Flavio Destribats, fundador y padre de familia. Si bien gran parte de sus funciones han sido delegadas a sus hijos, todas las decisiones que se toman le son consultadas, es quien se considera la cabeza y autoridad de la Farmacia.

Con respecto a sus hijos, solo dos de ellos se encuentran trabajando diariamente en la empresa, Luciana y Franco.

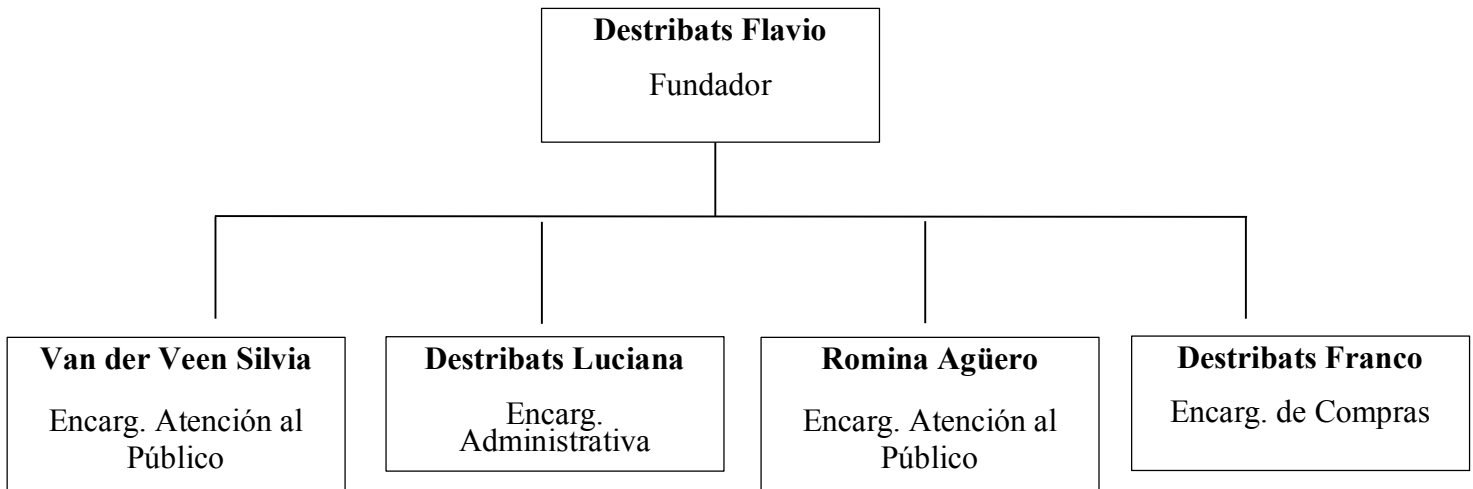
Luciana está afectada fundamentalmente a tareas administrativas, mientras que Franco se encarga principalmente de la compra de insumos y reposición de mercadería. Más allá de estas tareas específicas, ambos están abocados a la atención al público.

Silvia, la esposa de Flavio, al igual que sus hijos, está a cargo de la atención al público y venta de productos. Ella representa un sostén y una aliada, lo cual ha quedado demostrado en numerosas ocasiones en las cuales se ha requerido de dicho “apoyo moral”. El respaldo y apoyo dado a su

esposo, la dedicación hacia la educación y formación de los hijos, así como la atención proporcionada en momentos críticos e importantes, representan un gran aporte no remunerado, pero de muy alto valor simbólico para que la empresa haya tenido tantos logros a lo largo de su existencia.

Además de los miembros de la familia trabaja también una empleada, se trata de Romina Agüero que se encarga primordialmente de la atención al público y al mismo tiempo colabora en diferentes tareas a los demás miembros de la firma.

Resumiendo, la estructura organizacional si bien no está definida de manera formal, se detalla en el siguiente organigrama:



ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL MODELO

A continuación, se presentan los resultados alcanzados en cada uno de los componentes y factores del modelo. Las respuestas brindadas por el fundador y el puntaje de cada pregunta del cuestionario se incluyen en el **ANEXO 15**).

Resultados del modelo de evaluación

Los puntajes obtenidos por cada uno de los componentes y factores del modelo son:

COMPONENTES DEL MODELO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MAXIMO	RESULTADO
PUNTAJE TOTAL	524,25	1000	52,43%
PROPIEDAD	59,75	200	29,88%
1.1 Accionistas de la empresa familiar	21,25	100	21,25%
1.2 Rol de los familiares políticos	16,5	50	33,00%
1.3 Empleados en la empresa familiar	22	50	44,00%
PODER	269,7	500	53,94%
2.1. Rol del fundador en la empresa familiar	58,7	70	83,86%
a) Delegación de responsabilidades	22,9	25	91,60%
b) Capacidad de trabajo en equipo del fundador	20,8	25	83,20%
c) Aversión al cambio	15	20	75,00%
2.2 Trabajo con los hijos de la empresa familiar	37,45	70	53,50%
a) Liderazgo con los hijos	20	20	100,00%
b) Criterios de incorporación de familiares y no familiares	17,45	50	34,90%
2.3 Gobierno corporativo	31,6	75	42,13%
a) Gobierno empresarial	2	20	10,00%
b) Capacidad y desarrollo	4,1	10	41,00%
c) Evaluación de desempeño	9,2	20	46,00%
d) Criterio sobre remuneraciones	11,6	15	77,33%
e) Incorporación de profesionales ajenos a la familia	4,7	10	47,00%
2.4 Gobierno familiar	20,3	75	27,07%
a) Órganos de gobierno familiar	12,7	30	42,33%
b) Buenas prácticas para la gestión de reuniones	3,25	20	16,25%
c) Control de gestión	4,35	25	17,40%
2.5 Protocolo familiar	19,5	70	27,86%
a) Reglas y políticas	15,7	32	49,06%
b) Dirección estratégica	1,3	13	10,00%
c) Planificación de la sucesión	1,1	11	10,00%
d) Estructura organizacional	1,4	14	10,00%
2.6 Resolución de conflictos en la empresa familiar	51,75	70	73,93%
a) Claridad de los roles	3,75	15	25,00%
b) Formalidad de las relaciones laborales	14,75	20	73,75%
c) Tratamiento adecuado de la información	18,25	20	91,25%
d) Buen ambiente laboral	15	15	100,00%
2.7 Comunicación en la empresa familiar	50,4	70	72,00%

a) Conversaciones constructivas	29,25	31	94,35%
b) Medios de comunicación adecuados	5,7	19	30,00%
c) Comunicación honesta	15,45	20	77,25%
CONTINUIDAD	194,8	300	64,93%
3.1 Perfil del sucesor	58,45	100	58,45%
a) Interés del sucesor	31,85	49	65,00%
b) Competencia del sucesor	15,6	31	50,32%
c) Experiencia del sucesor	11	20	55,00%
3.2 Planificación de la sucesión	75,8	100	75,80%
a) Posición del fundador frente al proceso sucesorio	33,1	50	66,20%
b) Contexto de la empresa	19,3	20	96,50%
c) Sentido de pertenencia	23,4	30	78,00%
3.3 Inicio del proceso sucesorio	35,8	40	89,50%
a) Buena imagen institucional para la familia	16	16	100,00%
b) Contexto interno favorable	14,6	16	91,25%
c) Contexto externo favorable	5,2	8	65,00%
3.4 Salida o retiro del fundador	24,75	60	41,25%
a) Intenciones del fundador de delegar responsabilidades y autoridad	12,55	23	54,57%
b) Elaboración de un plan de salida o retiro para fundador	7	14	50,00%
c) Intenciones de mantener buenas relaciones con los stakeholders	5,2	23	22,61%

1. PROPIEDAD

El puntaje alcanzado en este componente es de 28,13%. Este porcentaje indica que no existen por el momento prácticas y metodologías que garanticen la continuidad del capital social en uno o más miembros de la familia.

Es importante destacar que Farmacia Destribats no es una sociedad anónima, por ende, no tiene accionistas ni una política de dividendos definida. Por esta razón, muchas de las preguntas del cuestionario que hacían referencia a este aspecto no tuvieron una respuesta favorable por parte del propietario.

A continuación, se indica el puntaje obtenido en cada uno de los factores que incluye este componente:

Factor 1.1 Accionistas de la empresa Familiar

El puntaje alcanzado en este factor fue 17.75%.

Tal y como se indicó anteriormente, Farmacia Destribats no cuenta con la participación de accionistas en la toma de decisiones. Es por esto que no existe una política de dividendos definida ni reglas claras en cuanto a la compra y ventas de acciones de la empresa.

Un aspecto significativo que se identificó al analizar este factor, es que la familia no distingue su patrimonio del patrimonio de la sociedad. Además, no se han implementado figuras jurídicas que protejan el patrimonio familiar de propia dinámica de los negocios. La organización no distingue el patrimonio familiar del patrimonio de la empresarial. Se involucran con facilidad las finanzas de la empresa y las finanzas de la familia.

Factor 1.2 Rol de los familiares políticos

La puntuación obtenida fue de 33%. Se sumó 16.5 puntos sobre un total de 50.

Con respecto a este factor, es importante aclarar que no existen por el momento familiares políticos que participen en el negocio, ninguno de los hijos del fundador se encuentra casado ni está en pareja. Por consiguiente, no existe una política clara que defina la participación de los mismos, y tampoco se ha precisado cómo se actuará en el caso de divorcio o separación si se presenta el caso.

Factor 1.3 Empleados en la empresa familiar

De acuerdo al modelo de evaluación aplicado, el porcentaje que se obtuvo en este factor fue 44%, con un total de 22 puntos sobre 50.

Se identificó que existen diferencias entre empleados familiares y no familiares que pertenecen a un mismo nivel jerárquico, principalmente en lo que respecta a la flexibilidad de horarios. Los miembros de la familia no cumplen su horario de trabajo estrictamente y disponen de flexibilidad horaria en el caso de que tengan algún otro compromiso.

Con respecto a los salarios que los empleados familiares y no familiares reciben, se puede decir que son equitativos, externamente competitivos y suficientemente motivadores.

Además, se considera que el nivel de compromiso de los empleados para con la firma es alto. Siempre que ha sido necesario han demostrado que no tienen problema de trabajar una mayor cantidad de horas o realizar tareas que no les corresponden si es necesario.

2. PODER

La empresa familiar analizada obtuvo 53.31% en este componente. A partir de este porcentaje se deduce que existe un equipo de dirección eficiente, que es capaz de transmitir la orientación de la empresa, supervisar el cumplimiento de objetivos y el uso de los recursos.

De los factores que integran este componente los porcentajes más bajos se obtuvieron en el tercer, cuarto y quinto factor. El gran desafío que tiene por delante la empresa familiar analizada, es construir órganos de gobierno familiar que funcionen con reglas claras y con un enfoque profesional de gestión. Además, se debería comenzar a redactar un protocolo familiar de modo tal de anticiparse a los problemas que puedan presentarse.

Seguidamente se indica el puntaje obtenido en cada uno de los factores que incluye este componente:

Factor 2.1 Rol del fundador en la empresa familiar

El puntaje alcanzado en dicho factor fue de 83.86%.

Es importante destacar que el control de la gestión se encuentra en manos de miembros de la familia y no de terceros ajenos a la misma.

El fundador comparte la gestión de la firma con sus hijos y descentraliza muchas decisiones que se toman diariamente, ha logrado formar un equipo de trabajo eficiente, cuyos miembros comprenden la función que cumplen, los objetivos a alcanzar y qué es lo que se espera de ellos.

El fundador, Flavio Destribats, forma parte del equipo de trabajo y trabaja a la par de cualquiera de sus integrantes. Se trata de una persona que confía plenamente en sus colaboradores logrando de esta manera que los miembros se sientan comprometidos con los equipos que integran. Su estilo de liderazgo es participativo, ya que el resto de los miembros del equipo contribuyen al proceso de toma de decisiones.

Flavio se caracteriza por ser una persona abierta a nuevas propuestas e iniciativas, siempre y cuando signifiquen una mejora para la empresa. El cambio en su actitud vino acompañado del ingreso de sus hijos al negocio familiar, a partir de este momento comprendió que había procesos para mejorar.

Factor 2.2 Trabajo con los hijos en la empresa

La puntuación que se obtuvo en este factor fue de 58.71%. Se sumó una cantidad de 41,1 puntos respecto de los 70 que hacen el total.

Si bien hay muchos aspectos a mejorar es importante mencionar que, con la incorporación de los hijos del fundador al negocio familiar, comenzó un proceso de descentralización de muchas actividades que hasta ese momento estaban concentradas en una sola persona.

El trabajo en equipo se considera una fortaleza de la empresa, se trata de un grupo bien organizado que está formado por personas comprometidas con los objetivos organizacionales.

Con respecto a la incorporación de familiares a la empresa, todavía no se han definido criterios para el ingreso de los mismos. Las posibilidades de formar parte del negocio familiar son iguales para todos los hijos del fundador, está en cada uno de ellos participar o no. De los hijos de Flavio y Silvia, sólo uno de ellos ha decidido no trabajar en la empresa.

Factor 2.3 Gobierno corporativo

El puntaje alcanzado fue de 42.13%.

Uno de los grandes desafíos que tiene la firma es construir órganos de gobierno que funcionen con reglas claras y con un enfoque profesional de gestión. Si bien por el tamaño de la empresa y la dimensión de sus actividades no se justifica la creación de dichos órganos, llegado el momento será necesario profesionalizar los cargos.

En este factor se analiza además de la estructura gubernamental de la firma, la existencia o no de planes de capacitación para el crecimiento y desarrollo del personal. Con respecto a este punto, Flavio y Silvia siempre han priorizado la educación de sus hijos. Si bien ninguno de ellos decidió estudiar la carrera de farmacia, todos tienen un título universitario y se capacitan constantemente. Franco estudia Marketing, Luciana es abogada y Belén estudia administración de empresas. Lo que se podría mejorar es la planificación de cursos cortos, seminarios u otras actividades que los ponga en contacto con otros colegas y los actualicen respecto a las últimas tendencias en el rubro.

Otro aspecto importante que se analiza en este factor es la existencia de un sistema de evaluación de desempeño. En relación a ello, la empresa debe optimizar el sistema de evaluación de desempeño que existe actualmente. La compañía tiene el desafío de garantizar la mejora continua de todos sus miembros, así como de las prácticas de gestión que han desarrollado. En este sentido es fundamental generar un ámbito de confianza mutua y profesionalismo, donde pueda informarse a cada familiar qué es lo que hace bien y qué debe mejorar, sin generar algún tipo de conflicto.

Con respecto al sistema de asignación de remuneraciones existente, el mismo está basado en las responsabilidades de cada puesto, el grado de compromiso que existe y el logro de los objetivos planificados.

El último aspecto analizado es la incorporación de profesionales ajenos a la familia. Con relación a ello, Farmacia Destribats cuenta con el servicio de asesoría externa de profesionales como abogados y contadores. Sin embargo, existe por parte del fundador resistencia a incorporar empleados ajenos a la familia. Recién este año se empleó una persona, Romina, que estudiar para ser ayudante de farmacia. Esto significó un importante desafío para todos, principalmente para Flavio y Silvia, que consideran al día de hoy que ninguno va a atender su negocio tan bien como alguien que pertenezca a la familia.

Factor 2.4 Gobierno Familiar

El porcentaje que se obtuvo es de 28.4%. Tanto en este como en el siguiente factor, se detectaron la mayor cantidad de aspectos a mejorar.

La empresa cuenta con una estructura organizacional adecuada a las necesidades de sus propietarios. Sin embargo, es necesario atender, gestionar y desarrollar estructuras que permitan

mejorar el gobierno de la familia empresaria. Se debe procurar disponer de las personas adecuadas en puestos de control de resultados.

Además, otro aspecto a mejorar son las reuniones que llevan a cabo los miembros de la familia. Las mismas son poco efectivas, desorganizadas y es común que se realicen para resolver temas vinculados a la planificación estratégica y se terminen discutiendo aspectos de la gestión diaria. No sirven para plantear soluciones a los conflictos o problemas existentes.

El último punto analizado es el control de la gestión. La organización no hace una clara distinción del patrimonio familiar y el patrimonio de la empresarial. Es decir, que se confunden con facilidad las finanzas de la empresa y las finanzas de la familia. Además, no se toman decisiones o se plantean estrategias en base a una planificación presupuestaria previa.

Factor 2.5 Protocolo familiar

En este factor la empresa obtuvo una puntuación de 24.86%.

Si bien existen en la organización reglas consensuadas por los propietarios respecto de la administración de la misma, es necesario considerar la elaboración de un protocolo familiar. El protocolo familiar establece códigos de conducta que aseguran la continuidad de la empresa, solucionan problemas habituales, permite anticiparse a inconvenientes que se pueden presentar y clarifica reglas respecto a la administración de la compañía. Se recomienda iniciar el protocolo en estos momentos ya que la firma goza de cierta estabilidad económica y no existen conflictos familiares de gravedad.

Factor 2.6 Resolución de conflictos en la empresa familiar

De acuerdo al modelo de evaluación aplicado, el porcentaje que se obtuvo en este factor fue 71.43%, con un total de 50 puntos sobre 70.

Farmacia Destribats es una empresa proactiva que ha logrado anticiparse a los posibles conflictos de intereses, expectativas y personalidades que pueden surgir. No existen entre los hermanos diferencias que sean fuente de enfrentamiento entre los mismos. El ambiente laboral se considera bueno, ya que no existen relaciones tensas ni divisiones entre los miembros de la firma. Un aspecto importante para lograr este buen ambiente laboral es que los integrantes de la empresa se esfuerzan para que los conflictos propios de la gestión no se trasladen a las relaciones entre familiares.

Factor 2.7 Comunicación en la empresa familiar

La puntuación que se obtuvo en este factor fue de 66.36%. Se sumó una cantidad de 46.45 puntos respecto de los 70 totales.

La empresa familiar cuenta con un sistema de comunicación adecuado, transparente y eficiente. Existe una buena administración de la información dentro de la empresa y la familia. Sin embargo, hay puntos en los que la familia debe continuar trabajando para optimizar el proceso de comunicación.

3. CONTINUIDAD

El porcentaje total obtenido en este factor fue de 63.77%. Se sumaron 191.3 punto de 300 totales.

Este valor indica que existen prácticas y metodologías tendientes a garantizar el éxito en el traspaso de la propiedad a la siguiente generación. Según los resultados obtenidos, se cumplen la mayoría de los factores analizados.

A continuación, se muestra el puntaje obtenido en cada uno de los factores que incluye este componente:

Factor 3.1 Perfil del sucesor

La puntuación alcanzada en este factor fue de 58.45%.

Flavio, el fundador de Farmacia Destribats, considera importante que sus hijos continúen con el negocio que él inició. Si bien por el momento no tiene pensado retirarse de la empresa, ha comenzado a delegar autoridad y responsabilidades en sus hijos para que cuando llegue el momento, estén preparados para hacerse cargo de la empresa familiar.

Por otro lado, los hijos del fundador también tienen intenciones de continuar manejando la firma familiar. Tanto Franco como Luciana se sienten orgullosos de formar parte de la empresa, se identifican con los valores y con la visión del fundador, y además están dispuestos a invertir tiempo y dedicación para que la organización siga creciendo. Por lo que se pudo apreciar, no solo tienen intenciones de seguir con la empresa, si no que se encuentran capacitados para hacerlo, cuentan con años de experiencia en el negocio y mantienen buena relación con los principales clientes y proveedores.

Factor 3.2 Planificación de la sucesión

El porcentaje que se adquirió en este factor fue de 72.3%. Sumó 72.3 punto sobre 100 totales.

Como se indicó anteriormente, el fundador de la empresa opina que sería importante para él que sus hijos continúen con el negocio que inició, sin embargo, si ninguno de ellos tuviera la intención de hacerlo respetaría esa decisión. No considera que por el simple hecho de ser la hija mayor o el único hijo varón, deban verse obligados a hacerse cargo del negocio familiar, sólo está de acuerdo en que continúen con la empresa si así lo desean.

Si bien el fundador afirma que la planificación de la sucesión no debe iniciarse hasta que él esté dispuesto a retirarse, se aprecia la existencia de prácticas tendientes a delegar progresivamente su autoridad y responsabilidades.

Con respecto a la elección del sucesor, el fundador no sabe con precisión cuál de sus hijos asumirá tal responsabilidad. No obstante, se afirma que será algún miembro de la familia quien se haga cargo del negocio puesto que no se considera posible que alguien ajeno a la misma asuma el compromiso.

Actualmente, el contexto de la empresa es favorable para comenzar a planificar el proceso sucesorio, ya que los sucesores están en condiciones de dirigir la compañía si el directivo faltará. Conocen a los principales clientes, empleados y proveedores, participan de la toma de decisiones y reuniones administrativas. Además, la situación económica de la empresa es estable, el ambiente de trabajo es agradable y no existen conflictos internos entre los integrantes de la familia que participan en el negocio.

Factor 3.3 Inicio del proceso sucesorio

El porcentaje obtenido en este factor fue de 89.5%.

Este valor indica que los factores analizados respecto de las circunstancias internas de la empresa son propicios para el inicio del traspaso generacional.

En primer lugar, la familia tiene una buena imagen de la empresa. Se considera que el ambiente laboral es agradable y las relaciones son sanas, no existen conflictos internos graves ni tensión entre los miembros que participan del negocio. Estos aspectos hacen que las condiciones internas para iniciar el proceso sucesorio sean favorables.

Por último, el contexto externo de la empresa también se considera propicio para iniciar el proceso. La empresa se encuentra sólidamente instalada en su rubro y tiene estabilidad económica.

3.4 Salida o retiro del fundador

El porcentaje alcanzado al analizar este aspecto fue de 41.25%.

Del análisis de este factor se deduce que no existe por parte del fundador resistencia a delegar responsabilidades. Si bien por el momento no tiene intenciones de retirarse de la empresa, ha comenzado a delegar autoridad y obligaciones en sus hijos para que, cuando llegue el momento, estén preparados para hacerse cargo del negocio familiar.

Actualmente, el fundador no tiene previsto un plan para su retiro, esto es así por la misma razón que se mencionó anteriormente, no tiene intenciones de retirarse aún. Sin embargo, la empresa debe comenzar a pensar en el inicio del traspaso generacional y elaborar un plan de retiro para cuando se produzca la salida del fundador y queden sus hijos a cargo de la empresa.

Recomendaciones en virtud de los resultados obtenidos

Farmacia Destribats, es una empresa del tipo familiar que tiene importantes desafíos por delante y grandes oportunidades de mejora. Se trata de una compañía que en muy poco tiempo tuvo un fuerte crecimiento, asociado al mismo surge la necesidad de incrementar el profesionalismo en su gestión. El modelo de evaluación aplicado es una herramienta que permite saber a los interesados en su futuro cuál es el grado de desarrollo profesional actual de la empresa.

De la aplicación del modelo de evaluación aplicado se concluye que la empresa Familiar Farmacia Destribats tiene dos desafíos importantes que afrontar. En primer lugar, debe iniciar un proceso de profesionalización de la firma. Y, en segundo lugar, debe comenzar a planificar el proceso sucesorio.

Con respecto al primer desafío mencionado, la principal dificultad identificada al aplicar el modelo de evaluación se concentra en la carencia de prácticas de profesionalización. El resultado final del modelo fue de 52.43%, vale aclarar que mientras más cercano a 100% sea este valor, mayor es el grado de profesionalización que presenta la firma.

Si bien la empresa analizada transita una etapa de desarrollo y crecimiento, si el fundador tiene intenciones de mantener o aumentar dicha evolución, necesariamente los métodos instintivos de gestión deben ceder paso a un manejo profesional.

Por lo tanto, el fundador debe recapacitar acerca de la importancia que poseen los procesos de profesionalización para su firma. Ya que los mismos son considerados un elemento fundamental a través de los cuales es posible lograr imponer condiciones de transformación para la empresa hacia niveles de mayor productividad y competitividad.

Además de lo mencionado anteriormente, la profesionalización es necesaria para enfrentar con éxito el segundo desafío indicado, el proceso de sucesión y cambio generacional. Incrementar el profesionalismo en su gestión le permitirá superar desafíos como los de asegurar que la propiedad continúe en manos de la familia, garantizar una adecuada participación y control de los familiares en la organización, y superar con éxito el proceso sucesorio.

Esta sección intenta ser principalmente la narración de las experiencias adquiridas, y la descripción de los resultados obtenidos durante el proceso de investigación, con la finalidad principal de realizar un aporte al conocimiento de la realidad de las empresas familiares en nuestro país y optimizar el funcionamiento de la empresa analizada.

CONCLUSIÓN FINAL

A lo largo de este trabajo, se verificó la imperiosa necesidad de las firmas familiares de incrementar el profesionalismo en sus gestiones.

El objetivo principal que se planteó al iniciar la investigación fue analizar el grado de profesionalización de las micro, pequeñas y medianas empresas familiares, y comprobar si es considerado un factor de éxito clave para la continuidad y desarrollo de las mismas.

Mediante el marco teórico, se detectaron las principales dificultades que afrontan este tipo de firmas en la actualidad. Además, se identificaron las razones que justifican llevar a cabo una intervención integral de “profesionalización” para resolver o mitigar dichos conflictos, los obstáculos que se presentan para lograr un enfoque profesional y la importancia de tal intervención. Al mismo tiempo, se verificó que a medida que la empresa se profesionaliza y alcanza altos estándares de excelencia en la gestión, se simplifica el proceso de transmisión de la propiedad y de las funciones de gobierno y dirección a la siguiente generación. En consecuencia, la sucesión exitosa mantiene relación directa con el nivel de profesionalización alcanzado por la firma, y es un indicador del nivel de profesionalización o falta de ella.

Para poder determinar el grado de profesionalización se desarrolló un modelo de evaluación que efectivamente permite al empresario, respondiendo un cuestionario, conocer el nivel de desarrollo profesional en las diferentes áreas de la gestión organizacional de su compañía. Se comprobó que el modelo permite realizar un análisis reflexivo de la organización e iniciar, en consecuencia, actividades de cambio que mejoren la gestión de la misma. No obstante, queda abierta la propuesta para futuras investigaciones de optimizar el modelo desarrollado.

El propietario de la empresa analizada afirmó que el modelo les permitió identificar debilidades e incluso reconocer que existen errores en su gestión que estaba pasando por alto. Destacó que

hubiera sido de gran utilidad el conocimiento de los datos analizados con el modelo en momentos que significaron una crisis para la empresa.

En definitiva, se espera que el lector al finalizar la lectura del presente trabajo comprenda la importancia que poseen los procesos de profesionalización para su empresa familiar. Puede utilizar el modelo desarrollado para analizar su empresa y trazar estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades de mejora identificadas, así como potenciar aquellos aspectos de la gestión que fueron reconocidos como fortalezas. Se pretende establecer una guía o manual de orientación para aquellos que pertenecen a una empresa familiar y tienen intenciones de acompañar su crecimiento con un desarrollo organizacional acorde, utilizando como herramienta principal para lograrlo la profesionalización de la gestión de las mismas.

CAPITULO VI: ANEXOS

ANEXO 1) Órganos de gobierno de las empresas familiares

- *El Consejo de Administración:* se trata del directorio de la empresa, está compuesto por los principales directivos y CEO o Director General. Sus funciones principales son mantener relaciones con el entorno, controlar las acciones de la Alta Gerencia y del cumplimiento de los objetivos y definir el rumbo de la empresa y la estrategia corporativa.

- *La Junta General de Accionistas:* se compone de todos los propietarios de la empresa, familiares y no familiares. Se trata de uno de los primeros órganos en formarse a lo largo de la vida de la empresa, incluso en empresas que no se han configurado como Sociedades Anónimas. No es tanto la figura jurídica lo importante, sino las funciones que la misma cumple relacionadas a la toma de decisiones como: distribución de dividendos, monto de las remuneraciones de los directores, disolución, fusión, transformación o división de la sociedad, reforma de estatutos sociales, definición de las principales políticas y estrategias de la organización; supervisión y control del desarrollo del objeto social de la entidad, entre otras. Es recomendable que dicha Junta se reúna por lo menos dos veces al año.

- *La Asamblea Familiar:* refiere a una reunión formal en la que se citan a todos los miembros de la familia propietaria. Es común en empresas familiares cuya segunda o tercera generación están al mando (varios hermanos o varios primos). Es recomendable que participe la familia completa en este tipo de reuniones, inclusive los familiares políticos. Su función principal es controlar y comunicar los avances de la empresa. Se puede reunir dos o más veces al año, dependiendo de las necesidades.

- *El Consejo de Familia:* Se recomienda en firmas familiares donde la tercera o cuarta generación está trabajando en la empresa y existe un número elevado de miembros interesados, por ejemplo 40 a 50 familiares. En estos casos como no todos podrán participar de las reuniones, se eligen consejeros. Su principal función es unir y coordinar a la familia. Cumple roles como órgano

conciliador, resuelve conflictos, conduce la elaboración de leyes de la empresa familiar y supervisa su cumplimiento (políticas de ingreso, misión de la empresa, estrategias, sucesión, etc.)

ANEXO 2) Principales causas de conflictos familiares

a) La superposición de roles desempeñados por las mismas personas en ámbitos diferentes

En las empresas familiares dos roles diferentes coinciden en un mismo individuo, es común que los miembros confundan sus roles familiares con los empresariales. No es sencillo compatibilizar estos papeles diferentes, porque responden a dos sistemas de valores que son contrapuestos. Un error común es el de trasladar las jerarquías y los roles familiares a la empresa, dificultando de esta manera la conducta de los miembros de la empresa familiar.

Un caso frecuente en las familias empresarias es el conflicto entre hermanos que trabajan juntos y la solución surge a partir de la intervención del padre, poniéndole fin a la disputa. Otro ejemplo que podemos ofrecer con respecto a la ambigüedad de roles es la de asignar mayores responsabilidades al hermano mayor por el sólo hecho de serlo y no por sus habilidades de liderazgo o conocimientos. Además, es común que surjan comparaciones sesgadas por parte de los directivos a favor de uno de los hijos. Esto puede derivar en exención de responsabilidades, preferencias o beneficios dispares que generan malestar.

Por ello es importante fijar políticas claras en cuanto a la estructura de gobierno corporativo, así se logrará que los miembros de la familia aprendan a separar sus roles y comprendan desde qué posición se están relacionando, si como padre e hijo o como jefe y empleado, si como hermano mayor y menor o como socios.

b) El ingreso de los hijos a la empresa familiar

Como se ha mencionado anteriormente, la forma en que los hijos ingresan a la empresa familiar puede ser conflictiva.

Es común que los padres se inclinen a dar las mismas posibilidades a sus hijos, aun no teniendo las mismas competencias, ni la misma vocación profesional o la misma personalidad. Es natural

que sus desempeños se diferencien de tal modo, que algunos sean aptos para trabajar en el negocio y otros no.

El ingreso de un familiar que no es competente para el trabajo produce una situación que otros familiares consideran injusta. No es posible confiar una tarea de responsabilidad a una persona que no cuenta con las competencias necesarias, sin poner en peligro el futuro de la organización.

Una situación que se da con frecuencia, es cuando el dueño necesita que un hijo se ocupe de la parte financiera por ser alguien de confianza, aun cuando a éste no le gusta o no se encuentra capacitado para ello.

Muchas veces existe una tolerancia excesiva de los padres ante los errores o fracasos de sus hijos. El fundador sabe que no funciona, pero no sabe cómo mejorar la situación. Cuando esto sucede, los mismos fundadores son quienes instalan en la empresa una cultura del “familismo” en lugar de valorar el logro que lleve a sus hijos a esforzarse en ser mejores cada día. Esto es una causa de conflicto muy frecuente que desmotiva a aquellos empleados que son más aptos.

El exceso en el ingreso de familiares también es una fuente de conflicto. La incorporación debe ser congruente con las estrategias. El fundador puede cometer graves errores al permitir la entrada de hijos o demás familiares que no agregan valor a la compañía. Por ello es importante que éste sea consciente de que debe equilibrar el cariño por cada hijo, y a la vez velar por los intereses de la empresa. Antes de que un hijo entre a trabajar y se le asigne un puesto, es importante que el fundador dedique tiempo a evaluar las competencias laborales que el cargo demanda, así como las que tienen los hijos y las que no.

c) Ausencia de trabajo en equipo entre familiares

El trabajo en equipo es una herramienta clave para alcanzar el éxito en cualquier empresa.

Todos los miembros de una organización deben perseguir un mismo objetivo. Cuando se trabaja en equipo todos conocen qué deben hacer y cómo deben actuar, y se producen nuevas ideas que contribuyen al crecimiento de la compañía. Dos cabezas piensan mejor que una, y mejor aún, tienen más ideas que una sola.

Cuando se logra trabajar en equipo, el tiempo de acción disminuye y aumenta la eficacia de los resultados, mejoran las relaciones personales entre los miembros, aumenta la confianza entre los trabajadores y, en consecuencia, mejora también el clima laboral.

En las empresas familiares, surgen conflictos por la falta de trabajo en equipo. Esta dificultad surge por diferencias en las personalidades, aversión al riesgo, modelos mentales, experiencias compartidas, cualidades, defectos, aptitudes y competencias. Sumado a ello, la cercanía del vínculo permite muchas veces decir o hacer cosas que no se harían si la persona con la que se trabaja no fuera un miembro de la familia.

Si los familiares no aprenden a trabajar en equipo, lo más probable es que en lugar de complementarse, terminen confrontando a pesar de que tengan un alto nivel intelectual y una lograda preparación profesional.

Las empresas que no sean capaces de desarrollar una cultura corporativa lo suficientemente sólida como para fomentar el interés de sus empleados hacia un objetivo en común, no conseguirán mantenerse a flote durante mucho tiempo. La propia naturaleza ha demostrado que los que trabajan en equipo son los más fuertes.

d) Inadecuadas evaluaciones de desempeño de los familiares

Si a los familiares que dirigen la empresa les falta capacidad de autocrítica o no se someten a un sistema de evaluación de desempeño, difícil será que el gobierno de la empresa familiar esté en

mano de ejecutivos y directores competentes. Esta situación es frecuente cuando los hijos no se sienten exigidos u obligados a mejorar dado que perciben que sus padres no los van a despedir.

Se recomienda que la empresa familiar cuente con descripción de los puestos de trabajo, que incluya el perfil de la persona que debe ocuparlo y las competencias requeridas. Antes del ingreso de un familiar a la compañía, es necesario evaluar si cumple con los requisitos que el puesto exige, considerando también si tiene experiencia o no en otra organización o puestos similares.

Además, es importante que la empresa familiar establezca reglas claras sobre cómo se evaluará el desempeño de los hijos y deberá definir políticas y criterios para fijar remuneraciones. Por ejemplo, podría el salario componerse de una parte fija y otra variable ligada al desempeño. De esta manera, la política de evaluación de desempeño procurará separar los aspectos familiares de los empresariales, de modo de incrementar la objetividad e incluso asegurar que los empleados perciban que no hay preferencias con los familiares y que todos son evaluados bajo las mismas normas.

La evaluación de desempeño debe ser una herramienta de comunicación constructiva que posibilite hablar de lo que no están haciendo bien los familiares con el propósito de lograr mejoras. De no serlo, los malos desempeños generan perjuicios que se triangulan a través de conversaciones informales sin ninguna eficacia, generando conflictos y perjudicando las relaciones.

e) Informalidad en las relaciones laborales

Suele suceder en este tipo de empresas que los miembros se relacionan informalmente, no hay tareas y responsabilidades asignadas específicamente a una única persona, de manera que cuando surgen problemas nadie se siente verdaderamente responsable, y ciertamente, la empresa se perjudica.

La comunicación es esencialmente verbal, con reuniones informales eventuales, sin mayor preparación previa, con discusiones en las que a veces se defienden las respectivas posiciones de poder de cada miembro y no se logran resolver las necesidades y los intereses de la organización.

Otra causa de la informalidad de las relaciones en estas empresas, es la falta de una estructura organizacional adecuada y definida. En ocasiones por respetar acuerdos de índole familiar, las empresas se organizan en función de los intereses de los familiares y no de la propia eficiencia de la compañía.

f) Choque generacional

La primera diferencia que se presenta es la forma de comunicación e interrelación. En este sentido, las nuevas generaciones utilizan más la tecnología, están comunicados e informados al minuto y demandan un modo de relacionarse menos formal y más cercano, con base en la confianza.

Generaciones con mayor trayectoria demandan reglas y hábitos, formas de actuar y una orientación más formal en el modo de trabajar.

La mayor brecha en las diferencias generacionales está en las relaciones y la tecnología.

Debemos tener en cuenta que en la actualidad los profesionales se relacionan en el trabajo con personas de, al menos, tres generaciones. La composición generacional está integrada por los baby boomers, nacidos entre 1946 y 1964, la Generación X, nacidos entre 1965 y 1976, y la Generación Y o Millennials, nacidos entre 1977 y 1996.

Los baby boomers, muestran mayor resistencia al cambio respecto a las formas de trabajo y el uso de la tecnología que la Generación X, que ha tenido que vivir en constante adaptación.

Las diferencias generacionales no hacen más que marcar algunas similitudes desde diversas perspectivas y aportar mayor valor en el desarrollo y crecimiento de las compañías.

Cada una de las generaciones de personas que conviven hoy en las empresas han tenido experiencias marcadas por las características de la sociedad en la que crecieron y se educaron, circunstancias que las diferencian y determinan en cierta manera su forma de ver la vida, de afrontar el trabajo o de comportarse y relacionarse en el ámbito profesional.

Mayte Rius (2016) indica que, el desafío es lograr que generaciones tan diferentes no sólo convivan en una misma organización, sino que además contribuyan al cumplimiento de un mismo objetivo. El primer paso es conocerse, saber cuáles son sus claves y sus expectativas de vida y profesionales:

Los *baby boomers* se caracterizan por ser comprometidos con el trabajo, fieles a sus vidas profesionales y son buenos para crear equipos. Esperan del trabajo seguridad y estabilidad, y están acostumbrados a trabajar muchos años en una misma empresa. Se los considera la voz de la experiencia.

La *Generación X* es considerada la generación más numerosa, son mayoría en el mercado laboral y ocupan puestos de liderazgo. Accedieron al empleo en la época del capitalismo y el trabajo lo es todo para ellos porque han vivido bajo las máximas de acumulación de riqueza y superación personal. Durante su generación las mujeres se incorporaron al mercado laboral. Se caracterizan por desear el desarrollo profesional dentro de una misma empresa y reflexionan bastante antes de hacer un cambio en sus vidas profesionales. Son estables, saben trabajar en equipo y fomentan relaciones laborales de confianza. Se han adaptado a la llegada de internet a sus vidas y al desarrollo tecnológico posterior.

La *Generación Y o millennials* no conciben la vida sin la tecnología y se adaptan rápidamente al ritmo cambiante de las cosas. Tienen alto compromiso, pero no con las organizaciones sino con ellos mismos, y no les asusta cambiar de trabajo. Respetan el conocimiento y la credibilidad del otro por encima de las formalidades. Consideran a la generación precedente como adictos al trabajo

y priorizan el equilibrio entre lo laboral y lo personal. Las mujeres de esta generación no están dispuestas a renunciar a desarrollar su vida profesional. Son emprendedores, tienen mayor tolerancia al fracaso y están interesados en aprender y formar parte en la toma de decisiones.

Existe también la llamada *Generación Z*, integrada por aquellos menores a los 19 años. Serán los próximos en incorporarse al mercado laboral, su vida gira en torno a la tecnología. Son muy creativos, buscan trabajos flexibles, a distancia y que les permitan realizar varias actividades simultáneamente. La mayoría aspira a tener su propia empresa o bien, vivir de aquello que consideran sus hobbies. Se preocupan por el medio ambiente y las personas.

g) Remuneraciones inadecuadas

A los padres les resulta difícil ser objetivos sobre las capacidades y competencias de sus hijos, y estos a su vez, tienen limitaciones para comprender y conocer sus limitaciones cuando no cuentan con experiencia previa en otras empresas que no fuera la familiar. Además, el trabajar desde tan joven en la empresa de su padre suele darles la sensación de tener el puesto asegurado y consideran innecesario someterse a evaluaciones como a las que están sujetos los empleados no familiares.

Por lo general, los diferentes niveles de preparación profesional no son considerados al momento de determinar las remuneraciones. Este tipo de situaciones derivan en conflictos que, aunque por un tiempo se mantengan ocultos, eventualmente se manifiestan como consecuencia de ser percibidos como una injusticia para las partes involucradas.

En muchas empresas familiares el criterio imperante es que todos los hijos ganen lo mismo, siguiendo criterios de justicia e igualdad propios de la organización familiar. Pero, la equidad de salarios puede ser además de injusta, inadecuada y frustrante para aquellos hermanos que consideran que aportan más y no ven reflejados sus méritos en la empresa.

Carlos Folle (2013) expone que “El sueldo es la contrapartida del trabajo en la empresa, y a medida que se incorporan los miembros de la familia una decisión sana es que el sueldo que se les pague sea acorde a sus responsabilidades y experiencia e idealmente a un sueldo de mercado. En consecuencia, a medida que esta persona adquiera mayor experiencia y asuma mayores responsabilidades, su sueldo debería variar de manera acorde.”

ANEXO 3) Impedimentos para planificar la sucesión, relacionados con las actitudes del fundador, la familia, los empleados y las condiciones generales en las cuales opera la firma.

El fundador

El propietario y fundador deberá enfrentar poderosos impedimentos psicológicos para planear su retiro:

- Temor a la muerte: En difícil enfrentarse al hecho de que ellos no estarán presentes para ocuparse de la empresa, o de que llegará un momento en que ya no serán los más aptos para manejarla.
- Renuncia a ceder el control y el poder: El propietario está acostumbrado a asumir el control absoluto de la organización y el hecho de ceder autoridad es considerado como un enorme sacrificio.
- Pérdida de identidad: El fundador considera a la empresa como una prolongación de sí mismo y como un logro personal que define su lugar en el mundo. Su propia identidad está relacionada con su función en la firma.
- Prejuicio contra el planeamiento: Los propietarios se caracterizan por ser “hacedores” más que “planificadores”, consideran a la planificación como un proceso burocrático y limitante.
- Incapacidad para elegir entre los hijos: La elección del sucesor debería inspirarse en la competencia. Por el contrario, los valores de la familia indican que los hijos no deberían ser sometidos a un proceso de selección y evaluación, sino que hay que tratarlos con ecuanimidad.
- Incertidumbre ante el retiro: La idea de sustituir la responsabilidad diaria por el vacío del retiro es considerada como una amenaza de vida.

- Celos y rivalidades: Muchos fundadores creen que nadie puede manejar su empresa tan bien como ellos, se originan sentimientos negativos hacia los potenciales sucesores que esperan asumir el control de la organización.

La familia

La familia también ejerce una serie de presiones para impedir el proceso sucesorio:

- Resistencia de la esposa del fundador al cambio: con frecuencia, la esposa del fundador se resiste a aceptar y alentar el retiro de su marido. Puede sentir temor de que su importancia disminuya si su esposo renuncia al control de la empresa.

- Tabúes familiares: los valores familiares desalientan la discusión entre padres e hijos acerca del futuro de la empresa después de la desaparición del progenitor, esto ocurre en particular con respecto a los aspectos financieros de la compañía. Si un hijo planteara el asunto podría entenderse que está interesado en su herencia.

- Otro factor de índole familiar que influye negativamente en la planificación de la sucesión es el principio de la igualdad entre hermanos, ya analizado anteriormente.

Los empleados y factores ambientales

Muchos empleados, específicamente los directores, mantienen una relación estrecha con el fundador. El reemplazo de éste por un novato, inexperto y dispuesto a hacer profundas modificaciones, es considerado una amenaza a la estabilidad laboral que existe hasta el momento.

También es posible que muchos clientes importantes muestren resistencia al cambio, negándose a confiar en un recién llegado.

Estos factores inciden negativamente en la preparación y planeamiento de la sucesión, por lo tanto, no resulta insólito que sean tan pocos los fundadores que están dispuestos a organizar y planificar este proceso. En lugar de ello, postergan tomar una decisión al respecto cuando inevitablemente tendrán que resolver el problema.

ANEXO 4) Principales elementos del proceso sucesorio

1. Iniciar oportunamente el planeamiento

Lo ideal es que la sucesión sea un proceso cuidadosamente planificado y la transición sea gradual y casi imperceptible. De esta manera, el sucesor irá ganando la confianza y respeto del fundador, y éste, gradualmente, se adaptará a su nuevo papel en lugar de ser reemplazo de manera abrupta.

Es importante lograr la comprensión total del proceso de transición y sus efectos sobre todos los miembros de la familia. Además, hay que darle la oportunidad a la familia de influir en las decisiones a fin de elaborar un programa gradual para la sucesión.

2. Redactar un plan para la sucesión

Un plan escrito con una propuesta gradual para manejar el proceso de transición puede resultar de gran utilidad, ya que reduce significativamente las posibilidades de dudas o malentendidos.

El plan para la sucesión debe incluir un programa detallado de cada fase, donde se especifique cómo se irá reduciendo la participación del fundador, mientras se amplían las funciones y responsabilidades de su sucesor a través del entrenamiento. Además, debe contemplar la estructura del nuevo equipo de gestión de la generación siguiente, es decir, quienes lo integrarán y como operarán.

Cuando se haya completado el plan, deberá ser comunicado a los familiares, empleados y a las demás personas que tengan interés en la continuidad de la empresa, como, por ejemplo, gerentes de bancos, proveedores y clientes.

3. Comprometer a todos en su propuesta y obtener ayuda de afuera

Se recomienda organizar una reunión de trabajo para tratar el tema, permitiendo la participación de miembros de la familia y empleados de confianza.

El fundador es el responsable de iniciar y liderar el proceso de planeamiento de la sucesión, deberá encargarse de darles la oportunidad a todos los involucrados de discutir sus ideas y temores de forma abierta.

Si bien la contribución de la familia y empleados acerca de sus preocupaciones, intereses y prioridades es muy importante, lo cierto es que sólo el fundador comprende totalmente los problemas asociados con el planeamiento. Por ello, los fundadores tratan de comprometer en el proceso a todas aquellas personas que puedan ofrecer algún consejo útil o ayuda en esta fase crítica.

4. *Realizar un proceso de entrenamiento*

Muchos propietarios dan por sentado que sus hijos querrán ingresar a la empresa familiar, pero no siempre es así. Es importante mantenerse neutral ante esta posibilidad mientras crecen los hijos, teniendo en cuenta que sus ideas sobre la empresa se formarán a través de lo que el fundador les cuente de ella.

Lo mejor es mantenerse imparciales, intentar inculcar su sueño a los hijos, sin ejercer una presión excesiva sobre ellos que les haga ver que no tienen otra opción. Después de la universidad sería importante alentarlos a obtener experiencia en otras organizaciones, antes de invitarlos a unirse a la empresa familiar.

Cuando finalmente se incorporen a la empresa, hay que tratar de enseñarles tareas elementales. Es importante asegurarse de que todo entrenamiento sea útil y apropiado con los resultados que se tratan de alcanzar.

Además, hay que tener en cuenta que los padres suelen ser los peores maestros, debido al compromiso emocional. Se deberá buscar otro instructor dentro de la empresa de modo que el rendimiento de los hijos no este influenciado por la relación familiar.

5. *Anunciar su retiro oportunamente*

Los fundadores no siempre saben decidir cuándo es el momento oportuno para retirarse. Es más probable que la sucesión se lleve a cabo armoniosamente si se retira cuando esté en pleno dominio de sus facultades.

En algunos casos, después de haber fijado una fecha para retirarse se sujetan al poder. Si existe un compromiso público, con una fecha de partida que fue comunicada e incluida en el plan de sucesión, se reducirán los malentendidos y las demoras. Esto no quiere decir que el fundador se separara totalmente de la empresa, sino que entre sus funciones se excluye la de participar diariamente en el manejo de la misma.

6. Hacer planes para el retiro

Es importante que el fundador se prepare emocional como financieramente para empezar una nueva etapa que se desarrollará mayoritariamente fuera del entorno de la empresa. La salida es más sencilla, si se retira hacia una vida llena de actividades agradables.

Es importante no olvidar que los fundadores siguen siendo un recurso vital para la firma familiar, aun cuando hayan transmitido la responsabilidad de las operaciones a sus sucesores. Es común que los fundadores encuentren nuevas funciones dentro de la empresa, como la realización del plan estratégico a largo plazo, el desarrollo de nuevos productos o la expansión a mercados internacionales. También pueden desempeñar un papel vital al apoyar la continuidad del management, o conectar a los nuevos directores con personas y organizaciones que pueden ser de importancia decisiva para el éxito y la prosperidad de la compañía.

ANEXO 5) Etapas de desarrollo empresarial según Peter Leach

Primera etapa. Desarrollo orientado al producto

En sus comienzos, la empresa familiar tiene una estructura de organización simple. El fundador identifica una necesidad insatisfecha en el mercado, busca y encuentra capital, e inventa, construye, adapta o compra un producto o servicio para cubrir esa necesidad.

La meta del propietario en el corto plazo es la supervivencia de la empresa. Los sistemas y la planificación formal no existen, no hay especialización (se espera que todos los miembros sepan un poco de todo). La toma de decisiones se basa en la improvisación e intuición, las frecuentes crisis financieras deben ser rápidamente resueltas, ya que la empresa no cuenta con suficiente capital.

El fundador está personalmente frente a todo. Todas las decisiones claves corren por su cuenta, trata de controlar todas las tareas, en todos los niveles de la compañía.

Durante esta instancia, el propietario siente culpa por poner en riesgo la seguridad de su familia y por no pasar suficiente tiempo con ellos. Por esta razón, comprometerá algunos miembros de la misma incorporándolos a la compañía, generalmente como “ayudantes” y no como parte del equipo de management.

Segunda etapa. Desarrollo orientado al proceso

Durante esta etapa, la empresa logró estabilidad comercial y equilibrio financiero. El reducido grupo de clientes leales, se convirtió en un número lo suficientemente grande para consolidar una sólida base de demanda, las relaciones con los proveedores están firmemente consolidadas, el crecimiento de las ventas y ganancias se estabilizó, y ya no surgen apuros por la falta de liquidez

porque la organización cuenta con suficiente capital. El fundador no delega ningún control, solo ha logrado ceder algunas tareas no esenciales.

En esta fase, la empresa ha superado la primera etapa de desorden y se ha posicionado en el mercado, es en este momento donde tiene la necesidad de introducir métodos y controles para mejorar en todos los aspectos su eficacia y eficiencia, se hace notar que solo se ha delegado algunas actividades y el dirigente no se ha desentendido del todo de los procesos.

En esta etapa, la familia incrementa los problemas porque existen roces y rivalidades entre ellos mismos, es aquí donde la supervivencia de la empresa se pone en riesgo porque si no pasan a la siguiente etapa se quedarán estancados en problemas familiares. En esta instancia surge la necesidad de profesionalizar la organización.

Tercera etapa. Desarrollo orientado a la planificación

Durante esta fase, se planifica la gestión de las actividades cotidianas y permanentes dándoles la formalidad requerida que permitirá poder identificar nuevas oportunidades, permitiendo el orden que debe existir y la sistematización requerida, se puede ver como un periodo de integración donde el personal, los sistemas y los procesos operan de forma armoniosa, ya no enfrentados entre sí. Los managers se apoyan mutuamente, crea un equipo y comienza a tomar forma la cultura de la empresa sobre bases sólidas y duraderas.

Es necesario notar que en esta etapa las funciones que desempeñan los familiares ya han sido definidas, hay procesos convenidos para tratar los problemas familiares y lograr consenso en las cuestiones clave como la sucesión y la intervención de la nueva generación dentro de la empresa. La compañía transita una readaptación cultural que le permite alcanzar un máximo rendimiento, mayores niveles de crecimiento y rentabilidad a largo plazo.

Otras características de esta etapa de desarrollo, según Peter Leach (2016):

- Al compartir la propiedad con otros, el fundador dispone de tiempo para concentrarse en el liderazgo y visión empresarial.
- El control del propietario descansa en la confianza que tiene hacia los demás para manejar sus responsabilidades.
- Comienza a desarrollarse una cultura definida.
- El crecimiento se controla a través de la planificación estratégica.
- Los managers, se comprometen en el proceso de toma de decisiones y son responsables de establecer y evaluar las expectativas de rendimiento.
- La comunicación es abierta, coherente y clara.
- Los asesores externos juegan un papel activo en el desarrollo de la empresa.

ANEXO 6) Ventajas de la planificación y fases del proceso.

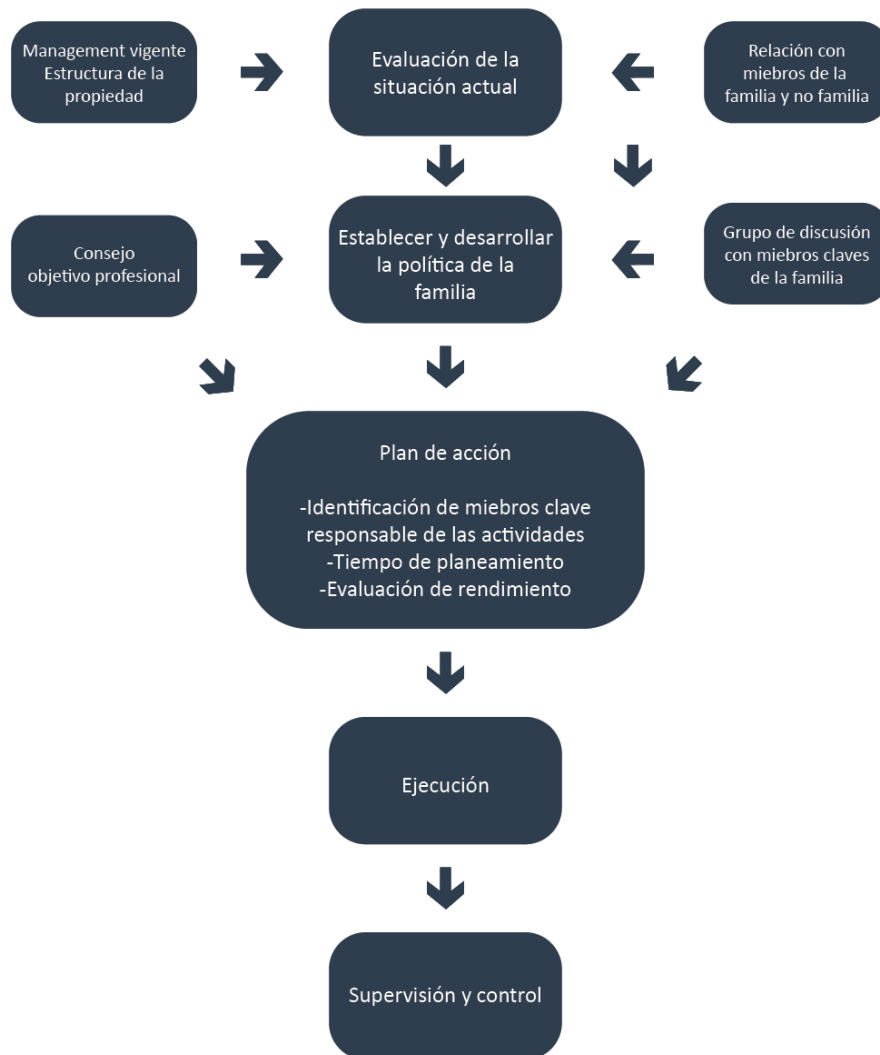
- *Obliga a pensar en el futuro:* Un plan de futuro debidamente comunicado obliga a todo el personal a pensar no solo en lo que debe hacer en cada momento, sino en cómo ayudar a consolidar un mejor futuro para la empresa.
- *Aporta una visión global de la empresa:* Un plan de futuro aporta a los responsables una clara percepción de la organización, su realidad actual, sus potencialidades de futuro, ayudando a centrar la gestión en las áreas realmente importantes y prioritarias.
- *Proporciona coherencia en el tiempo:* El plan de futuro genera un marco de trabajo lógico y racional dentro del que se pueden y deben enmarcarse las estrategias de negocio.
- *Favorece el control de proyectos pluri anuales:* Un plan de futuro permite encajar armónicamente actividades y programas de corto plazo sin alterar y generar conflictos entre estos planes inmediatos y el logro de los objetivos a largo plazo.
- *Consolida las relaciones externas:* El plan de futuro sirve como base de negociación con terceras personas o entidades que pueden llegar a ser determinantes para el desenvolvimiento de la empresa.
- *Actúa como parámetro de control de la empresa:* El plan de futuro establece objetivos y metas, contra los que se puede comparar el rendimiento real de la empresa.
- *Facilita la asignación de responsabilidades:* Permite la identificación de las acciones que cada miembro de la organización debe ejecutar.
- *Sirve como base para la solución de problemas:* La existencia de objetivos y metas de largo plazo definidos, facilita la toma de decisiones.
- *Facilita la planificación financiera anual:* El plan de futuro sirve como base para la elaboración de planes financieros anuales, que aseguran la estabilidad financiera de la empresa.

El proceso de planificación

Para sintetizar, decimos que los pasos para organizar y llevar a cabo el proceso de planeamiento estratégico son:

1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa: Determinar sus ventajas y desventajas internas, y sus oportunidades y amenazas externas.
2. Elaborar un informe de la misión empresarial: Definir con claridad el objetivo principal de la empresa.
3. Desarrollar metas: Formularlas de manera tal, que los resultados puedan ser calculados.
4. Definir estrategias. Reconocer las contingencias, identificar la iniciativa a seguir y los métodos a emplear para alcanzar las metas empresariales. Es importante indicar los pasos a seguir en cada procedimiento, el personal responsable de su ejecución y el plazo para su cumplimiento.
5. Determinar la incidencia de la implementación de estas estrategias sobre la empresa.
6. Redactar el plan: El mismo deberá incluir la misión empresarial, las metas, la estrategia y la evaluación, junto con los proyectos presupuestarios y financieros.
7. Ejecutar y supervisar el plan: Evaluar el rendimiento de la compañía en relación con el plan establecido.
8. Corregir el plan cuando sea necesario: Incorporar cambio en el mismo, para que de esta manera se adapte con la realidad de la empresa.

En el gráfico que se presenta a continuación, se sintetiza el proceso descrito anteriormente.



Usos y aplicaciones de los planes estratégicos

1. Evaluar el comportamiento de la empresa

Si la organización no dispone de un plan de futuro, sólo pueden recurrir para la medición global de su comportamiento, a los resultados financieros y a la comparación con el pasado.

La medición de los resultados obtenidos a través de los resultados financieros no es conveniente. En primer lugar, porque la empresa no es sólo finanzas, también está formada por muchas otras áreas operativas. Es decir, el resultado global de la empresa es la suma de los aportes que hacen

sus diferentes unidades operativas, no solo la de finanzas. En segundo lugar, utilizar sólo controles financieros conduce a la creación de una visión de corto plazo e impide el desarrollo de una visión de largo plazo.

Por otro lado, medir el comportamiento de la empresa solo en función de lo sucedido en el pasado conduce a adoptar soluciones desfasadas en el tiempo, perder la visión de futuro y de las potencialidades de la organización.

2. Planificar las necesidades futuras de recursos

Un plan de futuro debidamente estructurado les permitirá a los responsables de la empresa anticipar los recursos que serán necesarios para hacer frente a la evolución futura de la organización.

Cuando se habla de recursos, se hace referencia a todos los elementos integrantes de la empresa como lo son: equipos, maquinarias, planes de ampliación o reducción de capacidad instalada, personal y niveles de formación necesarios, instalaciones, edificios, modelos y recursos para mejorar la gestión, planes de reorganización, desarrollo de nuevos valores culturales, formación y desarrollo de líderes, programas informáticos, y cualquier otro elemento que se considere necesario para sustentar los planes futuros de la empresa.

3. Anticipar las necesidades financieras

Las necesidades de recursos, se convierten en necesidades de recursos financieros. Prever estas necesidades es importante porque se evitan las crisis financieras que usualmente afrontan las empresas familiares y permite también, obtener financiación externa en términos óptimos para la empresa (en demasiados casos, la prisa obliga a aceptar condiciones de financiación que son onerosas para la empresa).

4. Hacer una mejor distribución de los beneficios

Un plan de futuro señala, con precisión, cuál debe ser el destino de los beneficios obtenidos. De esta manera se prevé la capitalización de las utilidades y se asegura la distribución para los propietarios.

5. Factor de movilización de todo el personal

Uno de los grandes problemas que afrontan los directivos es lograr que todo el personal, desde los niveles jerárquicos más altos hasta los más bajos, aúnen sus esfuerzos, de forma coherente y coordinada, en apoyo de la consecución de los objetivos de la empresa.

El problema surge cuando una empresa no tiene un plan de futuro, ya que no puede comunicar al personal cuáles son sus objetivos centrales. El resultado inmediato de ésta situación es la dispersión de los esfuerzos.

Un plan de futuro, ayuda a evitar la dispersión y facilita la movilización de todos los esfuerzos de la empresa hacia la consecución de sus metas prioritarias e importantes, lo que, sin lugar a dudas, incrementa las posibilidades de que sean debidamente alcanzadas.

6. Convertir la evolución espontánea de la empresa en evolución provocada

Todas las empresas evolucionan, esa evolución puede adoptar dos formas: evolución espontánea (que a su vez se subdivide en espontánea reactiva y espontánea evolutiva) y evolución provocada.

La *evolución espontánea reactiva*, se origina en el exterior de la empresa, donde las cambiantes condiciones del entorno generan, por reacción, respuestas por parte de las empresas. El problema central que surge con este tipo de evolución es que no se puede predecir, ya que se genera por la acumulación de una serie de factores difíciles de organizar y estructurar por anticipado.

La *evolución espontánea evolutiva*, se origina en el interior de la empresa. Las fuerzas que provocan el cambio surgen dentro de la organización, por la acción individual de dos o tres personas con suficiente nivel jerárquico y poder. El problema que surge con este tipo de cambios, es que se agotan con el paso del tiempo, después de la euforia inicial llega un periodo de calma donde los líderes se cansan o abandonan. La evolución espontánea evolutiva depende demasiado de las personas que están en el momento dirigiendo la organización.

La *evolución provocada*, se origina como resultado de un plan de trabajo a medio y largo plazo, debidamente estructurado. Se caracteriza por no depender de personas o situaciones coyunturales, sino que se ocupa de crear directrices y guías de trabajo.

Cuáles son las razones por las que no planifican los directivos

- *Falta de tiempo*: La planificación es una tarea que demanda mucho tiempo. Exige reflexión, análisis, tranquilidad y periodos de tiempo en los que aparentemente, se está sin hacer nada.
- *Historia laboral*: Usualmente, las personas se convierten en dueñas de sus empresas como resultado de la experiencia que han acumulado durante años realizando tareas específicas. En otros casos, llegan a ocupar los más altos niveles directivos después de haber desempeñado durante años posiciones directivas intermedias en un área específica. En estos casos, es muy posible que el historial laboral, les impida desarrollar la visión general requerida para lograr un eficaz proceso de planificación. Los conocimientos que tienen de un área les falta en otras, y sólo consideran importante el área que mejor conocen.
- *Carácter y temperamento*: Las propias características de la personalidad, la experiencia vivida dentro y fuera de la empresa, el trabajo que han realizado durante años, puede llevar a muchos dueños de empresas a considerarse a sí mismos como “personas de acción”, lo que les

lleva a menospreciar las actitudes de abstracción y reflexión, necesarias en los procesos de planificación.

- *Imposibilidad de solucionar los dilemas de la gestión:* Existen problemas de gran envergadura y profundidad, llamados “dilemas de la gestión” que obliga a los directivos a trabajar en un continuo equilibrio entre fuerzas y tensiones opuestas y encontradas. Si los dilemas no se afrontan y resuelven, en la medida en que las empresas crecen, las tensiones opuestas y los efectos que generan, tenderán a adquirir mayor fuerza.

- *Falta de comprensión de su papel como directivo máximo:* muchas personas llegan a ocupar la posición de directivo máximo sin disponer de un conocimiento preciso y completo de lo que eso representa y del papel que deben asumir como tales. Si una persona no conoce las responsabilidades que le corresponden por el puesto que ocupa, muy difícilmente comprenderá el trabajo de planificación y previsión de futuro que deben realizar.

- *Abdicación de responsabilidades:* Los altos directivos prefieren abdicar de su responsabilidad ante la planificación y, erróneamente, la delegan.

- *Visión muy estrecha del mundo de la empresa:* A las personas que durante mucho tiempo se han dedicado a solucionar problemas a corto plazo se les hace difícil desarrollar una visión global e integral de la organización.

El directivo máximo deberá mantenerse al tanto de las tendencias políticas, económicas, sociales, científicas y tecnológicas que se producen en el entorno de la empresa y de todos los acontecimientos ajenos a su negocio o sector, que pudiesen afectarlo en un futuro.

- *Incapacidad para definir su propio papel en el proceso de planificación:* Muchas veces, los directivos son conscientes de la importancia del plan de futuro, pero se cohiben porque no saben definir cuál debe ser su participación en dicha elaboración.

- *Renuencia a comprometerse:* la elaboración de un plan implica que quienes lo elaboren se comprometan a realizar determinadas acciones y cumplir ciertos objetivos. Los propios directivos muchas veces no están dispuestos a comprometerse ante el resto del personal porque temen quedar mal y no desean crear un elemento con el que los demás evalúen su gestión.

- *Requiere pensar:* La elaboración de un plan nos obliga a abandonar las soluciones rutinarias, y dedicarse a pensar, algo que constituye, sin dudas, el trabajo más difícil para un directivo.

- *Obliga a escribir:* la elaboración de un plan implica, necesariamente, que sus resultados se plasmen al final en un documento escrito para que sirva de guía y punto de referencia para las actividades futuras.

- *Impone un método:* Para la elaboración de un plan de futuro existen métodos y procedimientos. Muchos directivos no planifican porque consideran que hacerlo interfiere en sus estilos de gestión.

Cuáles son las razones por las que fracasan los planes de futuro.

- *El plan se elabora, pero no se aplica:* Con frecuencia, las empresas realizan un trabajo agotador para elaborar un plan de futuro adecuado a las necesidades de la empresa y luego, se archiva. Es importante destacar que el propósito final de la elaboración de un plan consiste en disponer de directrices y guías de trabajo prácticas que, mediante su implantación, le permitan a la empresa alcanzar determinados objetivos. Si la planificación no se lleva a cabo, no se considera completa.

- *Excesiva diferenciación entre los objetivos a largo plazo y las metas a corto plazo:* Cuando los objetivos de largo plazo están excesivamente diferenciados de las metas de corto plazo, la gente tiene a centrarse en estas últimas.

- *Deficiente despliegue de las responsabilidades:* Para lograr la implantación del plan es necesario que los grandes objetivos se distribuyan de manera tal que lleguen a todos los niveles operativos de responsabilidad de la empresa. Esto les permite a las diferentes áreas operativas, convertir los objetivos principales en metas sectoriales y parciales.

- *Deficiente despliegue de las estrategias:* Cuando las estrategias que define el plan para alcanzar los objetivos son vagas y poco precisas, a los distintos niveles operativos encargados de la implantación les resulta difícil convertirlas en estrategias parciales que guíen sus actividades.

- *Insuficientes datos para el análisis:* La parte más importante de la planificación es la elaboración del diagnóstico inicial. Si se descuida la recopilación de datos, es probable que se obtengan conclusiones erróneas que no correspondan con la realidad de la empresa.

- *Ausencia de revisiones periódicas:* Es sustancial que se revisen periódicamente los avances y progresos del plan.

- *Ausencia de adaptación del plan:* La revisión no sólo debe servir para identificar aquellos objetivos que se cumplen y los que no, sino que, además, debe ser utilizada para adaptar el plan a los cambios que se van produciendo tanto en las condiciones de la empresa como en las del entorno. Si el plan no se ajusta y adapta, quedará desfasado y se convertirá en un documento inútil.

ANEXO 7) Diagramas y Manuales

El proceso de diseño organizativo culmina con la representación de la estructura y los procesos mediante diagramas y manuales. Estos elementos constituyen una manera de formalizar el comportamiento y tienen, entre otras, las siguientes finalidades: (Gilli, 1990)

- Reducir la variabilidad del comportamiento y controlarlo.
- Coordinar de forma precisa distintas áreas.
- Obtener consistencia mecánica para una producción eficiente.

- Asegurar a clientes y empleados la imparcialidad de los procedimientos.

Los diagramas y manuales son instrumentos básicos para el funcionamiento de cualquier empresa, aunque en las organizaciones familiares y en las pequeñas empresas a menudo ni siquiera existen, ya sea porque no se consideran necesarios o porque simplemente no se conoce su utilidad.

Lo cierto es que toda empresa que aspire a una profesionalización mínima precisa organizarse siguiendo estas herramientas de gestión.

Los Diagramas

Los diagramas son representaciones gráficas simplificadas de una estructura o de un proceso, mediante el uso de símbolos geométricos y líneas de relación. El diagrama utilizado para la representación de la estructura se denomina *organigrama*. En el caso de los procesos, existen *diagramas de interdependencia sectorial* y *cursogramas*.

Los organigramas representan la estructura mediante rectángulos que simbolizan las distintas posiciones o cargos y líneas que representan relaciones de autoridad y dependencia. Los cargos de mayor jerarquía se ubican en la parte superior y a partir de allí se representan los niveles siguientes en orden jerárquico decreciente.

Dentro de los diagramas utilizados para representar procesos, los más utilizados son los cursogramas y los de interdependencia sectorial. Ambos tienen como elemento común para su diagramación un cuadro con columnas, cada una de las cuales corresponde a un departamento o sector de los que intervienen en el proceso. Dentro de cada columna se describen, mediante símbolos, las actividades que se realizan en cada sector. La diferencia entre ambos diagramas reside en el grado de detalle con que se describen las operaciones.

El diagrama de interdependencia sectorial es de utilidad cuando se requiere una visión global, sin entrar en los detalles del trabajo administrativo. Por el contrario, el cursograma permite representar en detalle el flujo de información en un procedimiento administrativo.

Los manuales

Las organizaciones aprenden de experiencias anteriores y tienden a transmitir esa experiencia a sus miembros, mediante políticas, normas o cuerpos sistemáticos llamados manuales de organización.

Existen distintos tipos de manuales, los más usuales son los manuales de organización y los de procedimientos.

El *manual de organización* describe las características de la estructura formal y generalmente comprende el organigrama como representación gráfica y las descripciones de cargos, con la descripción escrita del contenido de los distintos puestos ejecutivos. Usualmente no se incluyen los cargos del núcleo operativo cuya tarea se encuentra especificada por los procedimientos. Define cada posición con el fin de especificar claramente cuál es la responsabilidad, las funciones a desempeñar, la autoridad concedida y los requerimientos para ocupar el cargo.

El *manual de procedimientos* proporciona información sobre las distintas rutinas administrativas con la finalidad de asegurar continuidad y la coherencia de las mismas a través del tiempo, y sirve a la vez de elemento de consulta y capacitación. Para cada procedimiento se incluye un resumen de la normativa vigente y una descripción de las etapas y pasos que se seguirán con indicación de los formularios, archivos y registros utilizados. La descripción se complementa usualmente con el respectivo cursograma o diagrama de proceso.

ANEXO 8) Factores que distorsionan la evaluación de empleados

Robins Stephen (1996), indica que es posible que se falsee la evaluación de empleados en la medida en que prevalezcan algunos de los siguientes factores que se enumeran:

- *Criterio Único:* Este criterio es el que suele utilizarse para aquellos empleados cuyo puesto está compuesto por diversas actividades. Si el desempeño se evaluara considerando un único criterio, el resultado sería una evaluación limitada del puesto, y los empleados se inclinarían a ocuparse de atender ese solo criterio, a expensas de otros factores que también resultan relevantes para el puesto.

- *Error de Lenidad:* En relación con el desempeño real o verdadero que muestra un individuo, algunos evaluadores le dan alta calificación y otros le dan baja calificación, influidos en ambos casos por su propio sistema de valores. El primero se conoce como error de Lenidad positiva y el segundo como error de Lenidad negativa. Si el evaluador presenta errores de lenidad positiva, el desempeño de un individuo queda sobrevaluado, lo opuesto ocurre si el error de lenidad es negativo. El problema es mayor aún, si tenemos diferentes calificadores con diferentes errores de lenidad.

- *Error de Halo:* Es la tendencia que puede tener un evaluador al permitir que la valoración de un individuo sobre un rasgo específico influya en la evaluación de esa persona sobre otras características.

- *Error de Similitud:* Se presenta cuando los evaluadores califican a otras personas y dan una consideración especial a aquellas cualidades que perciben en sí mismos.

- *Baja diferenciación:* Se da cuando el evaluador no puede evaluar de manera objetiva y con precisión debido a la diferenciación social, es decir, cuando utiliza el mismo patrón de evaluación y el mismo estilo de evaluación, independientemente de a quién se evalúe.

- *Forzar la información para igualar los criterios que no son de desempeño:* Si bien puede parecer ilógico, lo que hace es simplemente reconocer que las decisiones subjetivas, aunque sean formales, se toman antes de la recopilación efectiva de información objetiva que apoye estas decisiones. En este caso el evaluador aumenta o disminuye las evaluaciones de desempeño para ajustarlas a los criterios que no son de desempeño y que realmente se están utilizando como por ejemplo la antigüedad, la pertenencia a la familia, etc.

ANEXO 9) Habilidades de un líder transformacional

Para ser un líder transformacional, es necesario desarrollar ciertas habilidades y talentos como los que se enuncian a continuación: (2015)

- *Vínculos directos y confiables:* Como su objetivo es producir cambios sustanciales en la visión, la estrategia y la cultura de las organizaciones, es fundamental que establezca contacto directo con las personas que forman parte del clima laboral. El líder transformacional no ve sólo empleados, para él, se trata de personas sobre las que es necesario operar cambios en el plano personal y, por consiguiente, en el organizacional.

- *Motivación permanente:* La manera en que establece el contacto con los integrantes de la organización no puede ser cualquiera. Además de la cercanía, debe hacerlo generando estrategias que ayuden a mejorar los niveles de motivación entre las personas. Esto puede lograrse a través de estímulos, incentivos, recompensas y una labor de permanente reconocimiento de los logros obtenidos.

- *Estimulación intelectual:* El líder transformacional no sólo debe centrarse en la motivación como motor del cambio. También es necesario promover un clima de participación constante en el que fluyan la innovación y la expresión de las ideas. Los miembros de las empresas deben sentirse parte del cambio, y no hay mejor forma para lograrlo que abriendo más canales para la interacción, el diálogo y la retroalimentación.

- *Crecimiento a largo plazo:* El líder transformacional nunca trabaja a corto o mediano plazo. Por el contrario, su tarea es promover procesos de cambio que perduren en el tiempo. Dichos cambios son transversales, es decir, incluyen a cada uno de los elementos que conforman la estructura de una organización y con el tiempo pasan a integrarse a la cultura y a la filosofía corporativa.

Tipos de liderazgo

En la actualidad, existen diversos tipos de liderazgo: (Della, 2013)

Liderazgo autocrático

Este liderazgo se considera una forma extrema de liderazgo transaccional, donde los líderes tienen el poder absoluto sobre sus trabajadores. Los miembros de la empresa tienen pocas oportunidades de aportar sugerencias, incluso si estas son para el bien del equipo u organización. Muchas personas se sienten resentidas al ser tratadas de esta manera, por esta razón, este tipo de liderazgo trae aparejado altos niveles de ausentismo y rotación de personal.

Liderazgo burocrático

Los líderes burocráticos hacen todo según “los libros”, siguen las reglas rigurosamente y se aseguran que todo lo que hagan sus trabajadores sea preciso. Es un estilo de liderazgo apropiado para trabajar cuando existen serios riesgos de seguridad, por ejemplo, trabajos con maquinarias, sustancias tóxicas o pesos peligrosos.

Liderazgo carismático

Un estilo carismático de liderazgo es similar al liderazgo transformacional, porque estos líderes inspiran muchísimo entusiasmo en sus equipos y son muy energéticos al conducir a los demás.

Liderazgo participativo o democrático

Los líderes participativos o democráticos invitan a otros miembros del equipo a contribuir con el proceso de toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción por el trabajo, sino que ayuda a desarrollar habilidades.

Liderazgo 'Laissez-faire'

Esta expresión francesa significa “déjalo ser” y es utilizada para describir líderes que dejan a sus miembros de equipo trabajar por su cuenta. Puede ser efectivo si los líderes monitorean lo que se está logrando y lo comunican al equipo regularmente. A menudo el liderazgo laissez-faire es efectivo cuando los individuos tienen mucha experiencia e iniciativa propia.

Liderazgo orientado a las personas o liderazgo orientado a las relaciones

Los líderes están completamente orientados en organizar, hacer de soporte y desarrollar sus equipos. Es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. Es el estilo de liderazgo opuesto al orientado a las tareas.

Liderazgo natural

Este término, describe al líder que no está reconocido formalmente como tal. Cuando alguien en cualquier nivel de una organización lidera simplemente por satisfacer las necesidades de un equipo, se describe como líder natural. Algunos lo llaman liderazgo servil. De muchas maneras este estilo, es una forma democrática de liderazgo porque todo el equipo participa del proceso de toma de decisiones. Quienes apoyan el modelo de liderazgo natural dicen que es una buena forma de trabajo en un mundo donde los valores son cada vez más importantes. Otros creen que, en situaciones de mucha competencia, los líderes naturales pueden perder peso por otros líderes que utilizan otros estilos de liderazgo.

Liderazgo orientado a la tarea

Los líderes altamente orientados a las tareas, se focalizan solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles,

ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.

Líder transaccional

Este estilo de liderazgo nace con la idea de que los miembros de equipo, acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea.

El liderazgo Transaccional es el ideal del gerente ejecutivo, en el sentido de dar resultados, trabaja con los documentos, construye soluciones, programa y tiene una dosis suficiente para proporcionar apoyo psicológico y motivacional hacia las personas, su debilidad está en la poca capacidad para manejar procesos de cambio complejos.

Liderazgo transformacional

Los líderes transformacionales son considerados los verdaderos líderes por la mayoría de los teóricos del liderazgo. Inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo.

El liderazgo transformacional es un agente de cambio, son estilos ideales en organizaciones que se enfrentan a procesos de cambio sustantivos, ya que cuentan con el elemento visionario del liderazgo carismático, pero también inyectan la suficiente fuerza, energía y apoyo para el proceso de cambio. Su debilidad estriba en que una vez alcanzado el cambio deseado por la organización el líder desea mantener constantemente el cambio, dejando de reconocer el nivel de estabilidad requerido, de tal forma que su efectividad se ve limitada por este aspecto, siendo esta de corto a mediano plazo.

Aspecto que un directivo debe desarrollar para lograr su potencial como líder

Existen diversos aspectos en los cuales un directivo debe esforzarse para lograr desarrollar su potencial como líder: (Moris, 2011)

- *Representar la visión del cambio:* A diferencia de quien meramente gestiona una empresa u organización, un líder se encarga de promover el cambio dentro de ella. Lo concibe, lo proyecta, y se pone al frente para estimular a sus colaboradores en la dirección que marca su visión.

- *Promover la creatividad:* En otras épocas, en las organizaciones solo importaba producir más cada día. En la actualidad, el escenario ha cambiado y es necesario recrear constantemente la forma de hacer negocios, considerando siempre las necesidades y expectativas de los consumidores. Por esta razón, las empresas deben adaptarse y adecuarse a los cambios que se producen en su entorno. Para ello, el líder utiliza la creatividad. Es importante que las empresas generen ideas nuevas continuamente, pueden lograrlo a través de nuevos productos y servicios, formas diferentes de llegar al cliente, estrategias novedosas de venta, diseños de vanguardia, organigramas mucho más planos y eficientes, entre otras.

- *Crear oportunidades:* Un líder no espera que las oportunidades llamen a su puerta, las genera. Está acostumbrado a luchar por las cosas que quiere, y sabe que del fruto de su esfuerzo surgirán grandes logros y resultados.

- *Saber que nada es para siempre:* Es importante que el líder se capacite constantemente y se actualice profesionalmente. En un escenario global cada vez más interdependiente, es preciso contar con una visión interdisciplinaria sumamente amplia.

- *Buscar constantemente mejorar sus resultados:* Si los resultados obtenidos no son tan buenos como se esperaba, se debe reformular (total o parcialmente) la manera de alcanzarlos. El primer paso para producir un cambio es comprender y asimilar la necesidad de modificar actitudes, y sólo luego, se podrá cambiar el comportamiento, cambiando así los resultados.

- *Promover y encauzar los cambios en la organización:* Un buen líder está pendiente de los indicadores de cambio, sea porque internamente algo debe ser modificado o porque la situación externa propicia el cambio. No sólo lo sugiere, se pone de cabeza para llevarlo adelante con éxito. Realiza todas las tareas que van desde convencer al resto de la necesidad de cambiar, hasta instrumentarlo efectivamente y seguir con detenimiento su evolución.

- *Ser carismático:* Un gran líder desarrolla empatía, es sociable, buen comunicador y carismático. El líder se compenetra emocionalmente con los demás, adaptándose a sus interlocutores en el modo y en la forma en que prefieren ser tratados. Valora y respeta las opiniones y sentimientos ajenos, a la par de promover un diálogo abierto y sincero. Logrando de esta manera construir excelentes relaciones laborales.

Un líder debe ser capaz de ponerse en el lugar de los demás, comprenderlos y motivarlos. La comprensión pasa por entender el punto de vista de nuestro interlocutor, y valorar que lo que dice y cómo lo dice, se basa en sus experiencias y su forma de ver la vida.

El líder no impone, convence. No ordena, dialoga. No confronta, busca la cooperación. Sabe delegar responsabilidades, estimula el crecimiento de sus colaboradores, y cuando los ve preparados, delega funciones en ellos sin temor ni falta de confianza en las decisiones que tomen. Incentiva en sus colaboradores la confianza en sí mismos.

Ventajas de un modelo de liderazgo

Las empresas son las principales beneficiadas cuando se aplica un modelo de liderazgo de estas características. Estas ventajas se reflejan de la siguiente forma: (Gonzalez, 2015)

- **Desarrollo de habilidades sociales:** Puede suceder que los cambios generados por el líder transformacional no sólo se reflejen en el aspecto operativo. De la cercanía, el diálogo y el clima

laboral propicio a ideas renovadas, también es posible que surjan nuevas habilidades, talentos o destrezas en las personas.

- Aumento de la autoestima de los trabajadores: No importan tanto las tareas que desempeñen las personas sino el clima laboral en que lo hagan. Cuando existen la motivación y los estímulos adecuados, los empleados de una compañía sienten que son importantes y que su labor tiene sentido. Un líder transformacional también trabaja para mejorar los estados de ánimo colectivos.

- Aprendizaje corporativo: El líder transformacional hace énfasis en el aprendizaje como forma directa del conocimiento. No insiste en eliminar los errores; más bien, proporciona herramientas para gestionarlos y sacarles el mayor provecho. El fracaso es una oportunidad para aprender y seguir mejorando los procesos.

- Creación de un clima propicio para nuevas ideas: La motivación también es motor de escenarios en los que las ideas y las propuestas fluyen con más naturalidad que en sistemas de liderazgo autoritarios o demasiado jerarquizados. La participación y el sentido de la igualdad son vitales para fomentar la creación entre los miembros de una organización. Muchas veces, la mejor respuesta a ciertos retos o crisis no surge de las esferas directivas como de aquellos cargos que más cercanía tienen con la situación. De ahí la importancia de los climas participativos.

- Reforzamiento de los equipos de trabajo: Por supuesto, los equipos de trabajo no son los mismos cuando se aplica un proceso de liderazgo transformacional. El líder redefine los roles y mejora los canales de comunicación.

- Aumento del nivel de compromiso: Si los empleados de una compañía se sienten acogidos, motivados y sus acciones y propuestas tienen incidencia en el desarrollo de los procesos, su nivel de compromiso con la organización irá en aumento. Mejorarán su eficiencia y en cada nuevo proyecto harán lo posible por sacar lo mejor de sí mismos.

ANEXO 10) Descripción del proceso de control

El control de gestión proporciona datos e información para el análisis y la toma de decisiones de planificación y control de la empresa. Se trata de un sistema que induce a comportamientos individuales y cumplir con los fines de la organización.

El principal objetivo del sistema de control de gestión es facilitar el mejoramiento continuo de la empresa, y debe ser pensado como parte de un sistema de dirección eficiente.

Un buen sistema de control de gestión debe incluir indicadores que muestren la adecuación de la conducta y el resultado de cada departamento a las variables claves de la empresa. Además, deben plantearse diferentes objetivos ligados a los indicadores de gestión definidos y a la estrategia de la empresa. Y, por último, debe proporcionar información relevante entre la comparación de los resultados reales y los objetivos definidos.

El control se constituye en un proceso continuo, facilitando a la organización su comportamiento orientado al logro de sus metas y objetivos. Consiste en definir acciones futuras esperadas, decisiones y planes, comparar estas acciones con las acciones realmente ejecutadas y llevar a cabo acciones correctivas para ajustar posibles desvíos.

Tipos de sistemas de control

Existen al menos cuatro tipos de sistemas de control: (Salgado, 2011)

1. Control ejecutado por la familia: Son controles que se realizan en organizaciones pequeñas y muy centralizadas, que requieren de liderazgo y supervisión directa del propietario o principal directivo. Frecuentemente, en las firmas de tipo familiar, el empresario no acepta críticas a sus modelos de control, por lo general no existe una estrategia ni objetivos claros y las acciones que se realizan se aplican, predominantemente, en actividades rutinarias en las que es difícil plantear algún grado de formalización y prevalece siempre la opinión del propietario.

2. Control burocrático: se admite en aquellas actividades rutinarias que permiten una elevada formalización y en las que existen procedimiento para todo, permitiendo descomponer las actividades y tareas en elementos fácilmente definibles y repetitivos.

3. Controles por resultado: este tipo de control se aplica en entornos de alta competencia y de actividades relativamente rutinarias. Debe producirse una descentralización en la toma de decisiones y especificar en términos cuantitativos objetivos e indicadores de resultado.

4. Control ad-hoc: se utiliza este sistema de control cuando existe una elevada descentralización y en los casos en que es difícil formalizar las tareas, preverlas, medirlas y evaluar el resultado de la acción.

La efectividad de cada sistema dependerá de la empresa en que se aplique, el entorno en que se desenvuelven las actividades empresariales, la formalidad o informalidad de los controles aplicados, el grado de centralización de las decisiones y, por último, las características personales de quienes dirigen la organización.

Aspectos que incluye el proceso de control

Juan Jose Gilli en su libro “Administración: conceptos y procesos claves” (Gilli, 1990) indica que los aspectos que incluye el proceso de control son:

Indicadores

Se refiere a los indicadores de control que muestren la adecuación de la conducta y el resultado de cada departamento a las variables claves de la empresa. Estos indicadores posibilitan orientar a priori el comportamiento, y hacen factible la evaluación a posteriori de la eficiencia de la gestión de cada uno de los responsables de cada departamento o unidad.

Para posibilitar el proceso es importante identificar las variables claves de la empresa en su conjunto y de cada centro de responsabilidad. Estas orientarán la determinación de los indicadores que se deben seleccionar.

Las variables claves son aquellas actividades relacionadas con el éxito de una unidad y que surgen como consecuencia del logro de sus objetivos. La búsqueda de variables claves encamina a la empresa hacia el logro de sus metas y le permite mantener y mejorar su posición competitiva.

Una vez seleccionadas las variables fundamentales es importante seleccionar aquellos indicadores que mejor permitan realizar su seguimiento.

Los indicadores pueden ser financieros o no financieros.

Los indicadores financieros se obtienen a partir de la contabilidad de gestión, y entre ellos podemos mencionar los relacionados con los costos, las ventas, el margen de beneficio, la rentabilidad del capital, la rotación del capital, la rotación del activo.

Los indicadores no financieros se obtienen de forma extracontable y pueden ser de difícil cuantificación. Entre los cuantitativos se encuentran la cuota de mercado, la productividad, las unidades vendidas y fabricadas, las unidades defectuosas, los nuevos clientes. Entre los cualitativos se pueden señalar la iniciativa y la creatividad, la motivación, la formación, la capacidad de resolución de problemas y la satisfacción de clientes.

Modelo Predictivo

Un modelo predictivo permite evaluar a priori el resultado del proceso que se realizará para lograr los objetivos perseguidos, mediante los recursos con que se cuentan. Este modelo del proceso de transformación ayuda a determinar los objetivos, establecer los medios para establecerlos,

formalizar el comportamiento necesario de cada tipo de actividad, para luego a analizar los motivos por los que no se alcanzan os objetivos previstos y buscar las maneras apropiadas para tomar decisiones correctivas.

Planificación

Planificar implica, principalmente, tener claridad con respecto de la elección de los objetivos fijados, e identificar qué recursos se necesitan para implementarlos y cómo se lograrán.

Decidir sobre los objetivos actúa como mecanismo de control a priori, permite guiar las conductas de los integrantes de la organización.

Sistemas de información

El diseño de un sistema de información se realizará en función de las variables claves que están sujetas al control y deberá adecuarse al tipo de empresa, fundamentalmente a las necesidades de información de la misma.

Un sistema de información puede implementarse anticipándose a los que ocurrirá y, de esta manera, realizar un control a priori de la actuación de cada uno de los responsables; pero también con la información histórica se puede analizar lo ocurrido y realizar un control a posteriori.

Evaluación

Como consecuencia del establecimiento de indicadores de control de la valoración de objetivos al comienzo del proceso, y de la medición de los resultados realmente obtenidos, puede lograrse el control que permite evaluar las acciones de cada unidad y de cada responsable.

Según Amat (1992), la evaluación será efectiva cuando:

- Los objetivos se fijaron con criterios adecuados a la realidad.
- La información ha sido captada con objetividad.
- La información ha sido analizada con flexibilidad, teniendo en cuenta las variables que pudieron inducir las distintas acciones.
- Esta información permite estudiar las causas de los resultados obtenidos.
- Se pueden tomar medidas correctivas con oportunidad.

Tipos de sistemas de control

Existen al menos cuatro tipos de sistemas de control: (Salgado, 2011)

- *Control ejecutado por la familia:* Son controles que se realizan en organizaciones pequeñas y muy centralizadas, que requieren de liderazgo y supervisión directa del propietario o principal directivo. Frecuentemente, en las firmas de tipo familiar, el empresario no acepta críticas a sus modelos de control, por lo general no existe una estrategia ni objetivos claros y las acciones que se realizan se aplican, predominantemente, en actividades rutinarias en las que es difícil plantear algún grado de formalización y prevalece siempre la opinión del propietario.
- *Control burocrático:* se admite en aquellas actividades rutinarias que permiten una elevada formalización y en las que existen procedimiento para todo, permitiendo descomponer las actividades y tareas en elementos fácilmente definibles y repetitivos.
- *Controles por resultado:* este tipo de control se aplica en entornos de alta competencia y de actividades relativamente rutinarias. Debe producirse una descentralización en la toma de decisiones y especificar en términos cuantitativos objetivos e indicadores de resultado.
- *Control ad-hoc:* se utiliza este sistema de control cuando existe una elevada descentralización y en los casos en que es difícil formalizar las tareas, preverlas, medirlas y evaluar el resultado de la acción.

ANEXO 11) Formato de entrevista grupal semiestructurada

Preguntas guía:

1. Cuéntenme la historia de esta familia desde su inicio hasta el momento actual
2. ¿Cuáles han sido los momentos o situaciones más importantes en la historia de la familia
3. ¿Cómo y por qué surge la empresa en la familia?
4. ¿Cómo es la relación entre los miembros de la familia en relación con los asuntos de la empresa?
5. ¿Cuáles son los principales valores que la familia transmite a la empresa?
6. ¿Cuáles son los principales valores que la empresa transmite a la familia?
7. ¿Cómo se relacionan la estructura y funciones de la familia con la vida de la empresa?
8. ¿Qué representa la empresa en la vida de la familia?
9. ¿Cuáles son los objetivos de largo plazo de la familia para la empresa?

ANEXO 12) Preguntas de evaluación

En el presente anexo se despliegan cada uno de los cuestionarios desarrollados por factor y componente. Se indica el puntaje parcial de cada pregunta y el total por factor y componente. Además, se muestran seleccionadas con una “x” las respuestas de mayor puntuación para cada una de las preguntas de evaluación.

COMPONENTE PROPIEDAD (200 puntos)		Respuesta					Resultados		
		Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Puntaje obtenido	Puntaje Máximo	
1.1 Accionistas de la Empresa Familiar (100 puntos)									
1	¿Considera que en su organización todos los propietarios participan de la elaboración de planes, se debate con éstos las diferentes alternativas y se los mantiene continuamente informados?	X					10	10	
2	¿Existe en la empresa una política de dividendos clara y estable para sus accionistas?	X					20	20	
3	¿Considera que su empresa ha determinado cómo se accede a la propiedad?	X					20	20	
4	¿Considera que en su empresa existen reglas claras en cuanto a la compra-venta de acciones?	X					10	10	
5	¿Está de acuerdo en afirmar que deben existir criterios de preferencia para la compra venta de acciones?	X					10	10	
6	¿El patrimonio familiar es utilizado como garantía para préstamos de la sociedad?					X	10	10	
7	¿Existen inmuebles o bienes de la familia a nombre de la sociedad?					X	5	5	
8	¿Se han implementado figuras jurídicas que protegen el patrimonio familiar de la dinámica propia de los negocios?	X					10	10	
9	¿El pago de los dividendos se hace en función de las necesidades de la familia, independientemente de los montos invertidos?					X	5	5	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 1.1							100	100	
1.2 Rol de los familiares políticos (50 puntos)									
10	¿El cónyuge del fundador y sus hijos cuentan con información periódica de la empresa?	X					10	10	
11	¿Los familiares políticos participan de las reuniones familiares, en las cuales se tratan temas exclusivos de la empresa familiar?	X					10	10	
12	¿Existe una política clara en cuanto a la participación de éstos en la compañía?	X					10	10	
13	¿Es común que se converse y se tomen decisiones sobre la empresa durante reuniones familiares como cumpleaños, almuerzos etc.?					X	10	10	
14	¿Se ha determinado como actuará en caso de que se divorcien o separen los hijos de los familiares políticos que trabajen en la empresa?	X					10	10	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 1.2							50	50	
1.3 Empleados de la empresa familiar (50 puntos)									
15	¿Los familiares que trabajan en la empresa tienen un trato diferencial respecto de aquellos empleados del					X	20	20	

	mismo nivel jerárquico que no pertenecen a la familia?							
16	¿Existen políticas de motivación para empleados no familiares de larga trayectoria en la empresa?	X					15	15
17	¿Considera que es alto el grado de compromiso e involucramiento del personal con la empresa?	X					5	5
18	¿Las recomendaciones de los empleados son tenidas en cuenta por los directivos?	X					10	10
RESULTADO PARCIAL FACTOR 1.3							50	50
RESULTADO TOTAL COMPONENTE PROPIEDAD							200	200

COMPONENTE PODER - GOBIERNO (500 puntos)	Respuesta					Resultados	
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Puntaje obtenido	Puntaje Máximo
2.1 Rol del Fundador							
2.1 a) Delegación de responsabilidades (25 puntos)							
19	¿Considera que su empresa aún no está preparada para dar a sus colaboradores tareas importantes?				X	4	4
20	¿Cree usted que no dispone del tiempo necesario para formar a otras personas que puedan realizar algunas de sus tareas?				X	3	3
21	En cierta medida, ¿es razonable admitir que por el momento nadie mejor que usted conoce el negocio y tiene que seguir siendo el responsable de la mayoría de las funciones de su empresa?				X	3	3
22	Suponiendo que usted deba ausentarse de la empresa ¿cree que los demás podrían hacerse cargo de sus asuntos con eficiencia?	X				3	3
23	Si usted a delegado tareas a sus empleados, ¿saben éstos para qué trabajan y qué es lo que se espera de ellos?	X				3	3
24	¿Se está capacitando a los empleados y formando equipos para que éstos puedan asumir algunas de sus responsabilidades?	X				3	3
25	Cada vez que usted delega tareas, ¿comunica cuál es la fecha límite para cumplirlas y cuáles son los objetivos que se persiguen?	X				3	3
26	¿Realiza un seguimiento y control de las funciones que delega?	X				3	3
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.1 a)						25	25
2.1 b) Capacidad de trabajo en equipo del fundador (25 puntos)							
27	¿Considera que se pierde menos tiempo haciendo lo que usted indica que esperando a que todos se pongan de acuerdo?				X	1	1
28	¿Cree que es capaz de trabajar fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al suyo?	X				1	1
29	¿Frecuentemente encuentra que no está de acuerdo con los demás?				X	1	1
30	¿Piensa que se logra un objetivo más eficazmente al combinar diversas habilidades personales que ejecutando las estrategias por su propia cuenta?	X				1	1
31	¿Suele rectificarse con facilidad si alguien demuestra que estaba equivocado?	X				1	1
32	¿Piensa que es mejor no discutir con los demás si están haciendo algo que usted no comparte?				X	1	1
33	¿Usted siempre da crédito a quien lo merece?	X				1	1
34	¿Prefiere trabajar solo y así evitar cualquier conflicto?				X	1	1
35	¿Se muestra paciente para con las demás personas?	X				1	1
36	¿Se muestra tolerante y comprensivo si alguien comete un error?	X				1	1
37	¿Cuándo alguien hace algo bien, se lo hace saber?	X				1	1

38	¿Se molesta cuando otros no aprueban sus decisiones?					X	1	1
39	¿Es común en usted dar las gracias?	X					1	1
40	¿Se siente incómodo al trabajar con personas con personalidad diferente a la suya?					X	1	1
41	¿Considera diferentes opiniones antes de tomar una decisión?	X					1	1
42	¿Considera que se pierde mucho tiempo organizando a la gente y por ello es preferible enfrentar las tareas solo?					X	1	1
43	¿Considera que es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en conjunto?	X					1	1
44	¿Considera que sólo se puede estar seguro de que algo está bien hecho si lo hace usted mismo?					X	1	1
45	¿Respeta siempre los puntos de vistas ajenos, aun cuando no los comparte?	X					1	1
46	¿Se responsabiliza por las decisiones tomadas por sus colaboradores, a pesar de que no sean las más acertadas?	X					1	1
47	¿Ha evitado alguna vez enfrentarse a las consecuencias cuando han sido negativas?					X	1	1
48	¿Se da crédito por los resultados obtenidos en conjunto?					X	1	1
49	Cuando surge un problema con sus colaboradores, ¿evita discutirlo frente a los demás?	X					1	1
50	¿Considera que es importante motivar a sus colaboradores?	X					1	1
51	Si en un equipo surgen problemas, ¿Considera que la solución de los mismos es responsabilidad exclusiva del jefe?					X	1	1
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.1 b)							25	25
2.1 c) Aversión al cambio del fundador (20 puntos)								
52	¿La mayoría de las veces suele pasar por alto críticas de sus hijos o familiares en cuanto al modo de trabajar la empresa, dado que las cosas han salido bien de la manera que se vienen haciendo?					X	5	5
53	Ya sea que la organización esté enfocada en crecimiento o en reducción de costos, ¿existen momentos de análisis y mejoramiento continuo de métodos y procesos entre los directores?	X					5	5
54	¿Tienen los empleados la posibilidad de realizar propuestas de mejora sobre sus tareas?	X					5	5
55	¿Recientemente se han implementado propuestas de mejora sugeridas por sus colaboradores?	X					5	5
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.1 c)							20	20
RESULTADO TOTAL FACTOR 2.1 - Rol del Fundador							70	70

2.2 Trabajo con los hijos en la empresa familiar								
2.2 a) Liderazgo con los hijos (20 puntos)								
56	¿Considera que los hijos que trabajan con usted tienen en claro cuáles son sus responsabilidades?	X					7	7
57	¿Está seguro que sus hijos están preparados para cumplir con las responsabilidades que usted les ha asignado?	X					7	7
58	¿Tiene usted la seguridad de que sus hijos comparten su visión y misión empresarial?	X					6	6
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.2 a)							20	20
2.2 b) Criterios de incorporación de familiares y no familiares (50 puntos)								
59	¿Tienen los hijos y parientes derecho natural a participar en la empresa familiar?					X	5	5
60	¿Tienen los hijos la obligación de participar en la empresa familiar?					X	5	5
61	La empresa familiar como tal, ¿debe ser fuente indiscutible de trabajo para todos los miembros de la familia que lo deseen o necesiten?					X	4	4

62	La empresa al igual que la familia, ¿es una comunidad de iguales?					X	3	3	
63	¿Es más importante la igualdad que la justicia dentro de la empresa familiar?					X	3	3	
64	¿Coincide en afirmar que todos los hermanos o primos que participan de la empresa deben ir la misma cantidad de horas?					X	4	4	
65	¿Existe un proceso selectivo definitivo, políticas o lineamientos específicos para la incorporación de un familiar en cargos directivos?	X					4	4	
66	¿Los familiares que ingresan a la firma tienen estudios previos en la administración de empresas?	X					3	3	
67	¿Los familiares que ingresan a la firma tienen experiencia previa en otras compañías?	X					3	3	
68	¿Existe un proceso selectivo definido o políticas específicas para la incorporación de un tercero a la empresa familiar para cargos directivos?	X					4	4	
69	¿Con frecuencia sus hijos acceden a ciertos privilegios que el resto de los empleados no?					X	5	5	
70	¿Existen criterios, especificaciones o requisitos para ocupar puestos directivos?	X					4	4	
71	¿Considera que los jóvenes de la próxima generación que ya han terminado sus estudios deben pasar tiempo en puestos operativos, para "empezar de abajo"?					X	3	3	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.2 b)								50	50
RESULTADO TOTAL FACTOR 2.2 - Trabajo con los hijos								70	70

2.3 Gobierno Corporativo									
2.3 a) Gobierno Empresarial (20 puntos)									
72	¿Existen gerencias definidas?	X					3	3	
73	¿Existe un Directorio u órgano de gobierno que nuclea las gerencias?	X					2	2	
74	¿El Directorio es responsable de la planificación estratégica de la empresa?	X					2	2	
75	¿El director general supervisa periódicamente el accionar y los resultados de los gerentes?	X					2	2	
76	¿El Directorio brinda directivas y pautas para la toma de decisiones?	X					2	2	
77	¿Se llevan a cabo reuniones semanales o periódicas del Directorio para poner al tanto al propietarios de la firma acerca de las decisiones más importantes que se han tomado?	X					3	3	
78	¿El directorio tiene comunicación fluida e interactúa con los accionistas y propietarios?	X					3	3	
79	¿El Directorio está en condiciones de tomar decisiones de forma completamente independiente?	X					3	3	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.3 a)								20	20
2.3 b) Capacitación y desarrollo (10 puntos)									
80	Las generaciones siguientes que administrarán la empresa ¿han estudiado, lo están haciendo o es parte de sus planes, carreras universitarias, profesionalizaciones o posgrados en el campo de las Ciencias Económicas?	X					2	2	
81	¿Existen planes de capacitación para el crecimiento y desarrollo del personal?	X					2	2	
82	¿Estos planes son de aplicación periódica?	X					2	2	
83	Los principales directivos, ¿asisten con regularidad a cursos cortos, seminarios u otras actividades que los ponga en contacto con otros colegas y los actualicen respecto de las últimas tendencias?	X					2	2	
84	¿Los principales gerentes de la compañía acceden a capacitaciones para aumentar sus destrezas directivas?	X					2	2	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.3 b)								10	10

2.3 c) Evaluación del desempeño (20 puntos)								
85	¿Existen posibilidades de ascenso en la empresa familiar?	X					4	4
86	Si fuera necesario, ¿accedería a despedir a alguno de los miembros de la familia?	X					4	4
87	¿La empresa toma sus decisiones de cambio de puesto y asignación de incentivos basados en el desempeño de sus empleados?	X					4	4
88	¿Existe un plan de recompensas y sanciones sobre el personal?	X					4	4
89	¿Existen sistemas de medición de desempeño del personal?	X					4	4
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.3 c)							20	20
2.3 d) Criterio sobre remuneraciones (15 puntos)								
90	¿Existen políticas de remuneración claras para todo el personal?	X					3	3
91	¿Todos los hermanos o hijos que trabajan en la empresa reciben la misma remuneración?					X	3	3
92	¿Coincide en afirmar que las remuneraciones entre los miembros de la familia de la misma generación deberían ser iguales para aumentar la equidad y la justicia en la empresa?					X	2	2
93	¿Las remuneraciones de los hijos son consistentes con las del mercado laboral?					X	2	2
94	¿Las remuneraciones del resto de los empleados son consistentes con las del mercado laboral?	X					2	2
95	¿El sistema de remuneraciones está basado en las responsabilidades de cada puesto, el grado de compromiso necesario y el logro de objetivos?	X					1	1
96	¿Suele asignarse una mayor remuneración a algún familiar que más lo necesita?					X	2	2
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.3 d)							15	15
2.3 e) Incorporación de profesionales ajenos a la familia (10 puntos)								
97	¿Considera que incorporar extraños a la familia es una decisión de mucho riesgo para la empresa?					X	4	4
98	¿Considera útil la asesoría de consultores externos como abogados, asesores fiscales, contadores, etc.?	X					3	3
99	¿El Directorio de la organización cuenta con profesionales no familiares?	X					3	3
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.3 e)							10	10
RESULTADO TOTAL FACTOR 2.3 - Gobierno Corporativo							5	5
2.4 Gobierno Familiar								
2.4 a) Órganos de Gobierno Familiar (30 puntos)								
100	¿Están los propietarios de la empresa nucleados en algún órgano de máximo poder?	X					2	2
101	¿Existe una asamblea de socios o accionistas?	X					2	2
102	En cierta medida ¿los propietarios de la organización son quienes aprueban los resultados de la empresa y fijan las retribuciones de la gerencia?	X					2	2
103	¿El Directorio de la empresa rinde cuenta a los propietarios sobre el resultado de su gestión y la evolución de los negocios?	X					2	2
104	Los miembros de la familia, tanto aquellos que trabajan en la empresa como los que no, ¿Conocen las estructuras de gobierno de la empresa y las tienen en cuenta al momento de tomar alguna decisión?	X					2	2
105	¿Se realizan reuniones en las cuales se invita a todos los miembros de la familia propietaria para tratar temáticas de la empresa?	X					2	2
106	¿Estas reuniones son reconocidas y valoradas por los miembros de la familia?	X					2	2
107	¿Participan de ellas distintas generaciones?	X					2	2

108	¿Tienen una estructura formal?	X					2	2
109	¿Sirve de foro para la solución de conflictos familiares respecto de aspectos de la empresa?	X					2	2
110	¿Tienen estas reuniones el objeto de formar a los futuros miembros de la familia que trabajarán en la empresa?	X					2	2
111	¿Considera que a través de estas reuniones es posible transmitir los valores y la cultura familiar?	X					2	2
112	¿Considera suficiente si dichas reuniones se realizan 1 o 2 veces al año?					X	1	1
113	¿Considera necesario que dichas reuniones se realicen al menos una vez por mes?	X					1	1
114	¿Se ha creado alguna vez departamentos o puestos que satisfacen los intereses de algún familiar pero que no son necesarios para dicha empresa?					X	2	2
115	¿Algún órgano de la empresa o cargo se ha creado para justificar remuneraciones de algunos miembros de la familia?					X	2	2
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.4 a)							30	30
2.4 b) Buenas prácticas para la gestión de reuniones (20 Puntos)								
116	¿Antes de cada reunión se elabora una agenda con los temas a tratar y se les da a los participantes la posibilidad de agregar puntos?	X					2	2
117	¿Se establecen tiempos para cada tema previsto en la reunión?	X					2	2
118	¿Existe en las reuniones un coordinador o facilitador que ordena las discusiones?	X					2	2
119	¿Al finalizar la reunión se elabora un acta para hacer un seguimiento de las decisiones tomadas?	X					2	2
120	¿Es común que en reuniones en las cuales se pensaba tratar temas vinculados a la planificación estratégica se terminen discutiendo temas relacionados con la gestión diaria?					X	1	1
121	¿Generalmente se discuten temas sobre los cuales ya se había tomado una decisión?					X	2	2
122	¿Es común que sus reuniones comiencen después de los horarios acordados o que ocupen más tiempo de lo estipulado?					X	2	2
123	Frecuentemente durante sus reuniones ¿Surgen distracciones como celulares sonando, asistentes que prestan atención a sus computadoras o que charlan entre ellos sobre otros temas?					X	2	2
124	¿Se respeta la agenda establecida?	X					2	2
125	¿Es común que se traten temas que no son parte de la agenda?					X	1	1
126	¿La empresa familiar ha estipulado un cronograma de reuniones de las cuales participen todos sus Directores y se traten la mayoría de los siguientes temas: evolución del negocio, estrategias y objetivos, calidad del producto o servicio, recursos de la empresa, estructura organizativa, clima laboral, patrimonio y fiscalidad de la empresa?	X					1	1
127	¿La empresa familiar ha estipulado un cronograma de reuniones de las cuales participen todos sus Directores y se traten la mayoría de los siguientes temas: posición competitiva, evolución del sector o la industria, desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de nuevos negocios, análisis de la competencia?	X					1	1
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.4 b)							20	20
2.4 c) Control de gestión (25 Puntos)								
128	¿Es frecuente el retiro de dinero de la caja o cuentas bancarias para gastos personales?					X	4	4
129	¿Se confunden con facilidad las finanzas de la empresa y las finanzas de la familia?					X	4	4
130	¿Funciona la empresa como una institución financiera de la familia?					X	3	3
131	¿La mayoría de los gastos domésticos son financiados con recursos de la empresa?					X	3	3

132	¿La mayoría de los gastos de la empresa son financiados con recursos de la familia?					X	3	3
133	¿La empresa tiene un presupuesto anual interno para la planificación y la toma de decisiones?	X					4	4
134	¿Considera importante que la empresa siga indicadores en forma periódica? Por ejemplo: índice de crecimiento anual, ganancias netas, pago de dividendos, costos unitarios, etc.	X					2	2
135	¿La empresa cuenta con indicadores como: volumen de producción y ventas, contratos vigentes, participación de mercado, períodos de cobros y pagos, etc.?	X					2	2
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.4 c)							25	25
RESULTADO TOTAL FACTOR 2.4 - Gobierno Familiar							75	75

2.5 Protocolo Familiar								
2.5 a) Reglas y Políticas (32 Puntos)								
136	¿La familia ha consensuado reglas, escritas o verbales, acerca del manejo de su propia compañía?	X					6	6
137	¿Existen reglas en cuanto a cómo se ingresa a la empresa, cómo se trabaja en ella y cuáles serán causas de desvinculación?	X					7	7
138	¿Se han determinado cuáles son los niveles de formación necesarios para cada puesto?	X					6	6
139	¿Se ha declarado cuál es la decisión en cuanto al ingreso de familiares políticos?	X					6	6
140	¿Existen en la empresa políticas en cuanto a promoción y ascenso de los empleados?	X					7	7
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.5 a)							32	32
2.5 b) Dirección estratégica (13 Puntos)								
141	¿La empresa ha declarado cuál es su visión a largo plazo y sentido de propósito?	X					6	6
142	¿Existen estrategias de largo plazo donde se declaren cuáles son las intenciones de desarrollo y evolución empresarial?	X					7	7
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.5 b)							13	13
2.5 c) Planificación de la sucesión (11 Puntos)								
143	¿Se ha previsto en qué tipo de situaciones se deba decidir dejar de ser una empresa familiar?	X					6	6
144	¿Se ha pensado cuáles serán las edades en las que hay que iniciar el proceso sucesorio?	X					5	5
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.5 c)							11	11
2.5 d) Estructura organizacional (14 Puntos)								
145	¿Está estipulada la frecuencia de las reuniones de los órganos de gobierno de la empresa y de la familia?	X					7	7
146	¿Se ha determinado cómo se componen dichos órganos de gobierno, cómo se eligen y renuevan sus miembros y cuáles son sus funciones?	X					7	7
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.5 d)							14	14
RESULTADO TOTAL FACTOR 2.5 - Protocolo Familiar							70	70

2.6 Resolución de conflictos en la empresa familiar								
2.6 a) Claridad de los roles (15 Puntos)								
147	¿Existe entre los hermanos o primos diferentes jerarquías dentro de la empresa que son fuente de enfrentamiento entre los mismos?					X	5	5
148	¿En su empresa el trato recibido por el socio no familiar y el socio familiar es el mismo?	X					5	5
149	¿Considera que los miembros de la empresa, en especial familiares, son flexibles a los cambios?	X					5	5
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.6 a)							15	15

2.6 b) Formalidad de las relaciones laborales (20 Puntos)								
150	En caso de que exista en la empresa un director poco eficiente o un empleado incompetente ¿Recibe éste alguna sanción u observación respecto a su comportamiento?	X					5	5
151	¿El mismo criterio es aplicado en caso de que el director poco eficiente o empleado incompetente sea parte de la familia?	X					5	5
152	Respecto de los valores de la empresa, ¿cree que prevalece la igualdad sobre el mérito?					X	5	5
153	Los conflictos propios de la gestión de la empresa ¿afectan las relaciones entre familiares?					X	5	5
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.6 b)							20	20
2.6 c) Tratamiento adecuado de la información (20 Puntos)								
154	¿Existe confianza mutua entre los miembros de la familia y los empleados?	X					5	5
155	¿Considera que dejar pasar el tiempo es una buena estrategia para que los conflictos que existen entre miembros de la familia se terminen resolviendo?					X	5	5
156	¿Es frecuente en su organización que un miembro de la familia recurra a un tercero para expresar su disconformidad con alguna situación, esperando que éste interceda a su favor?					X	5	5
157	¿La comunicación es una de las principales herramientas para encontrar acuerdos?	X					5	5
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.6 c)							20	20
2.6 d) Buen ambiente laboral (15 Puntos)								
158	¿Dentro de la familia las relaciones son tensas y hay divisiones entre sus miembros?					X	5	5
159	¿Cree que existen más intereses comunes que intereses opuestos dentro de su organización?	X					5	5
160	Los conflictos propios del núcleo familiar, ¿afectan la gestión diaria de la empresa?					X	5	5
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.6 d)							15	15
RESULTADO TOTAL FACTOR 2.6 - Resolución de conflictos en la empresa familiar							34	70

2.7 Comunicación en la empresa familiar								
2.7 a) Conversaciones constructivas (31 Puntos)								
161	¿Cree usted que el personal se encuentra debidamente informado para que tomen sus propias decisiones o realicen sus tareas?	X					5	5
162	¿Considera que la comunicación entre jefes y empleados es buena?	X					7	7
163	¿Considera que la comunicación entre empleados es buena?	X					7	7
164	¿La familia del empresario debe conocer los éxitos de la firma, pero no los problemas para evitar conflictos internos?					X	7	7
165	¿La empresa elabora planes para asegurar el porvenir de aquellos familiares que no se incorporan a la firma?	X					5	5
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.7 a)							31	31
2.7 b) Medios de comunicación adecuados (19 Puntos)								
166	¿La empresa cuenta con herramientas de comunicación masiva?	X					5	5
167	¿Es común que los temas de la empresa sean tratados en entorno exclusivamente de tipo familiar, por ejemplo cumpleaños o almuerzos?					X	7	7
168	¿Los directivos no familiares siempre son incluidos en el proceso decisorio?	X					7	7
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.7 b)							19	19
2.7 c) Comunicación honesta (20 Puntos)								

169	¿Las necesidades financieras de la empresa son comunicadas?	X					6	6
170	¿La comunicación dentro de la empresa es transparente y efectiva?	X					7	7
171	¿Son frecuentes en la empresa discusiones entre los miembros de la familia que no son del ámbito de los negocios?					X	7	7
RESULTADO PARCIAL FACTOR 27 c)							20	20
RESULTADO TOTAL FACTOR 2.7 - Comunicación en la empresa familiar							70	70

RESULTADO TOTAL COMPONENTE PODER - GOBIERNO	394	430
--	------------	------------

COMPONENTE CONTINUIDAD - SUCESIÓN (300 Puntos)		Respuesta				Resultados		
		Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Puntaje obtenido	Puntaje Máximo
3.1 Perfil del sucesor								
3.1 a) Interés del sucesor (49 Puntos)								
172	¿Cree usted que ha podido identificar cuáles son las capacidades, experiencias, intereses de aquella persona que vaya a suceder el cargo de presidencia o gerencia general?	X					10	10
173	¿Considera que esta persona comparte la visión de la empresa y le gustaría continuar en la firma familiar?	X					10	10
174	¿Considera que ha identificado una persona que esté dispuesta a invertir más tiempo y dedicación a la empresa como usted lo ha hecho?	X					10	10
175	¿Considera que ha identificado una persona que conozca mejor la empresa que cualquier otro familiar?	X					10	10
176	¿Cree que existe algún miembro de la familia que realmente desea aprender los negocios de la firma?	X					9	9
RESULTADO PARCIAL FACTOR 3.1 a)							49	49
3.1 b) Competencia del sucesor (31 Puntos)								
177	¿Cree que existe consenso en cuanto a la elección del próximo sucesor?	X					7	7
178	¿Considera que ha identificado una persona que demuestre la mayor aptitud para planificar lógicamente el devenir de la empresa?	X					10	10
179	¿Considera que esta persona es capaz de tomar mejores decisiones que otros?	X					7	7
180	¿Considera que ha identificado a una persona cuyas habilidades sean compatibles con las características de la empresa?	X					7	7
RESULTADO PARCIAL FACTOR 3.1 b)							31	31
3.1 c) Experiencia del sucesor (20 Puntos)								
181	¿Cree que existe algún miembro de la familia con suficiente experiencia en la empresa?	X					10	10
182	¿Existe en la familia algún miembro con experiencia directa en el mismo sector de la firma? (ya sea por estudios formales o trabajo en otras compañías)	X					10	10
RESULTADO PARCIAL FACTOR 3.1 c)							20	20
RESULTADO TOTAL FACTOR 3.1 - Perfil del fundador							100	100

3.2 Planificación de la sucesión								
3.2 a) Posición del fundador frente al proceso sucesorio (50 Puntos)								
183	¿El orden de nacimiento es uno de los factores claves para la decisión de selección del sucesor?					X	6	6

184	¿El género es una variable importante en la selección del sucesor?					X	6	6
185	¿Cree usted que la generación que sucede a fundador de una empresa rara vez la dirige tan bien como él?					X	3	3
186	¿Está de acuerdo en afirmar que no es necesario planificar la sucesión de una empresa familiar si el dueño tiene un solo hijo?					X	3	3
187	¿Planificar la sucesión es peligroso porque mantiene ansioso a los herederos durante mucho tiempo?					X	5	5
188	¿Es lógico afirmar que los hijos de un empresario exitoso tienen la obligación de hacerse cargo de los negocios?					X	5	5
189	Los empleados de la firma, incluso aquellos que llevan varios años trabajando en ella, ¿deberán tener poca o ninguna participación en la planificación de la sucesión dado que no es de su incumbencia?					X	4	4
190	¿La planificación de sucesión no debe iniciarse hasta que el dueño esté dispuesto a retirarse?					X	4	4
191	¿Cree usted que no es tan importante para los familiares el traspaso generacional porque la venta o fusión de la empresa les brindará mejores beneficios?					X	4	4
192	¿Considera que se sabe con precisión quiénes son las personas que están incluidas en la "familia" a los fines de planificar la sucesión?	X					3	3
193	¿Lo más razonable sería elegir primero al sucesor y luego adaptarlo al nuevo puesto?					X	4	4
194	¿Se justifica que los próximos propietarios o directivos sean de la familia más allá de las habilidades que puedan tener para administrar con éxito la firma?					X	3	3
RESULTADO PARCIAL FACTOR 3.2 a)							50	50
3.2 b) Contexto de la empresa (20 Puntos)								
195	¿Cree que el modelo de organización actual permitiría dirigir la compañía si el directivo principal faltara?	X					5	5
196	¿Los futuros administradores (hijos, sobrinos, nietos, etc.) conocen las instalaciones de la empresa: oficinas, salones comerciales, depósitos, plantas, donde se realiza el trabajo?	X					2	2
197	¿Los futuros administradores participan a menudo de reuniones administrativas de la empresa?	X					2	2
198	¿El ambiente de la empresa es agradable para pasar allí gran parte del tiempo diario?	X					4	4
199	¿Los futuros administradores conocen a los principales proveedores y clientes de la empresa?	X					2	2
200	¿Cree usted que los sucesores sienten orgullo por el apellido familiar?	X					2	2
201	¿La empresa está en condiciones de ofrecer mejores sueldos que otras compañías?	X					1	1
202	¿Saben los sucesores que por trabajar en la empresa familiar tendrán las libertades y el poder de quien es dueño de su propio negocio?	X					1	1
203	¿Su empresa está en condiciones de prometer a los más jóvenes que ingresen a la firma prestigio, posibilidades de progreso y buenos salarios?	X					1	1
RESULTADO PARCIAL FACTOR 3.2 b)							20	20
3.2 c) Sentido de pertenencia (30 Puntos)								
204	¿Los miembros de la familia que trabajan en la empresa conocen la misión, visión y sistemas de valores?	X					4	4
205	¿Los miembros de la familia tienen orgullo de ser parte de la empresa?	X					5	5
206	¿Cree usted que se sienten integrados en la empresa?	X					5	5
207	¿Cree usted que a los mismos les gusta trabajar en la empresa, a tal punto que pueden rechazar otras ofertas de empleo?	X					4	4

208	¿Cree usted que los valores del fundador y del grupo familiar son compartidos en toda la organización?	X					4	4
209	¿La empresa cuenta con reglamentos internos o pautas de comportamiento ético y responsable?	X					4	4
210	¿La empresa realiza actividades recreativas que promueven, transmiten o refuerzan la cultura organizacional?	X					4	4
RESULTADO PARCIAL FACTOR 3.2 c)							30	30
RESULTADO TOTAL FACTOR 3.2 - Planificación de la sucesión							100	100

3.3 Inicio del proceso sucesorio								
3.3 a) Buena imagen institucional para la familia (16 Puntos)								
211	¿Considera que la empresa es percibida por los familiares como rentable y organizativamente sana?	X					4	4
212	¿Cree que la familia siente que dirigir la firma es satisfactorio y hasta divertido?	X					4	4
213	¿Cree que la empresa es visualizada por la familia como algo marginal?					X	4	4
214	¿No es necesario que la generación siguiente implemente cambios en los modos de administrar la firma?					X	4	4
RESULTADO PARCIAL FACTOR 3.3 a)							16	16
3.3 b) Contexto interno favorable (16 Puntos)								
215	¿Cree que la empresa es fuente de tensión en la familia? Si algún tema se debate en el hogar ¿Se hace en voz baja y con temor a generar conflictos?					X	4	4
216	¿Considera que la generación más joven está interesada profesionalmente en la empresa?	X					4	4
217	¿Considera que la generación más joven está interesada personalmente en la empresa? (por el estilo de vida que puede brindarles, ciudades en las que puede trabajar, actividades que pueden desarrollar)	X					4	4
218	¿Existe presión sobre la generación siguiente para que se haga cargo del negocio?					X	4	4
RESULTADO PARCIAL FACTOR 3.3 b)							16	16
3.3 c) Contexto externo favorable (8 Puntos)								
219	¿La empresa se encuentra sólidamente instalada en su campo específico y en la sociedad?	X					4	4
220	¿Los miembros de la familia que no trabajan en la empresa están informados acerca de la marcha de los negocios?	X					4	4
RESULTADO PARCIAL FACTOR 3.3 c)							8	8
RESULTADO TOTAL FACTOR 3.3 - Inicio del proceso sucesorio							40	40

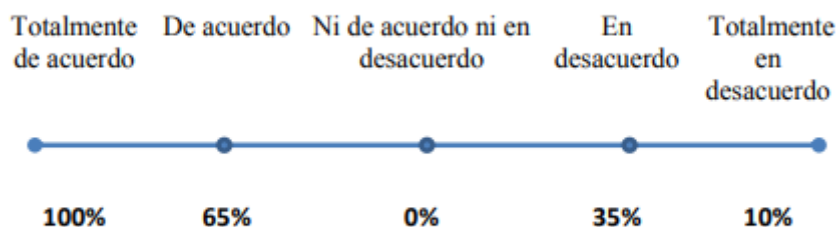
3.4 Salida o retiro del fundador								
3.4 a) Intenciones del fundador de delegar responsabilidades y autoridad (23 Puntos)								
221	¿Considera que el presidente actual debe intervenir en todas las primeras decisiones que tome la siguiente generación respecto a cambios en el personal, puestos, procedimientos y políticas de la empresa, a los efectos de garantizar continuidad en la gestión?					X	8	8
222	Una vez elegido el sucesor por parte del actual presidente ¿cree que es bueno esperar al momento oportuno para notificar la decisión? ¿Incluso si ello implica esperar mucho tiempo?					X	8	8
223	Cuando se jubila algún familiar ¿Continúa interviniendo en la toma de decisiones?					X	7	7
RESULTADO PARCIAL FACTOR 3.4 a)							23	23
3.4 b) Elaboración de un plan de salida o retiro para el fundador (14 Puntos)								

224	¿Los familiares que se jubilan en su empresa pueden hacerlo con la suficiente seguridad como para aspectos económicos no sean una preocupación?	X					7	7
225	¿Se ha previsto un plan de retiro para el ejecutivo principal?	X					7	7
RESULTADO PARCIAL FACTOR 3.4 b)							14	14
3.4 c) Intenciones de mantener buenas relaciones con los stakeholders (23 Puntos)								
226	Es común que en la empresas familiares las relaciones entre los jefes y empleados se tensionen durante este proceso e incluso lleguen a romperse, no obstante ¿Considera que no hay que prestarle demasiada importancia ya que la próxima generación establecerá sus propias relaciones?					X	7	7
227	Algunos clientes o proveedores pueden verse perjudicados al iniciar estos cambios en la firma, esta situación ¿no será problemática si la nueva generación sabe cómo tratar bien a sus nuevos contactos?					X	8	8
228	¿Se ha previsto un plan de promoción o incentivo económico para mantener a los empleados clave de la compañía?	X					8	8
RESULTADO PARCIAL FACTOR 3.4 c)							23	23
RESULTADO TOTAL FACTOR 3.4 - Salida o retiro del fundador							60	60
RESULTADO TOTAL COMPONENTE CONTINUIDAD - SUCESIÓN							300	300

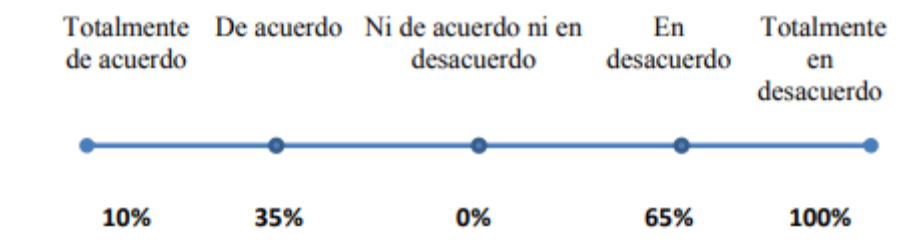
La escala de respuestas permite cinco alternativas diferentes: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.

El puntaje de cada respuesta surge de la siguiente distribución porcentual dependiendo si la respuesta tiene una orientación positiva o negativa.

Si la orientación de la pregunta es positiva la respuesta *Totalmente de acuerdo* supone obtener el puntaje máximo de la pregunta. Como se muestra a continuación:



Si la orientación de la pregunta realizada es negativa estar *Totalmente de acuerdo* significa obtener el puntaje mínimo de la pregunta. Tal y como se expone en el siguiente gráfico:



Obtención de los resultados del Modelo

Los resultados del modelo surgen de la sumatoria del puntaje obtenido en cada una de las preguntas de evaluación. El puntaje máximo es de 1000 (mil) puntos, si el puntaje total obtenido se aproxima a ese valor significa que la empresa tiene una gestión profesionalizada.

Además del puntaje total, es posible analizar el nivel de profesionalismo por cada uno de los componentes: Propiedad, Poder, Continuidad, y sus respectivos factores.

Tablas de Evaluación de Resultados

Las tablas de evaluación determinan el porcentaje de cumplimiento del 0% al 100% para componente y para cada uno de los factores de dichos componentes.

El nivel de cumplimiento para cada factor se determina según la siguiente distribución porcentual:

Resultado parcial por factor			
Completamente Insatisfactorio	Insatisfactorio	Satisfactorio	Completamente satisfactorio
0% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 100 %

En caso que el puntaje obtenido se encuentre entre dos límites, es decir, si se obtiene 25% 50% o 75% de cumplimiento, se recomienda escoger el resultado de las tablas que sea más acorde a la organización.

Por otro lado, el nivel de cumplimiento para cada componente se agrupa solamente en dos alternativas:

Resultado final por componente	
Insatisfactorio	Satisfactorio
0% <= 50%	50% <= 100%

Cada porcentaje obtenido describe en líneas generales las características que tiene la organización analizada. Es importante mencionar que el resultado arrojado por cada factor y componente no es taxativo y es posible que no coincida completamente con las particularidades de la firma. Por esta razón, más allá del resultado numérico obtenido, el evaluador decidirá qué nivel de cumplimiento es el más adecuado y determinará en base a ello acciones de mejora.

De los resultados obtenidos se calcula un índice que especifica el nivel de profesionalismo que existe en la empresa familiar estudiada. Este resultado es de carácter numérico y se calcula mediante el Método de la Escala Sumada utilizados para cada componente. En consecuencia, su valor puede estar comprendido entre cero y mil, siendo este último el valor máximo e indica que la empresa se encuentra completamente profesionalizada.

Ejemplo de los resultados obtenidos a través de la aplicación del modelo.

COMPONENTES DEL MODELO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MAXIMO	RESULTADOS
<i>PUNTAJE TOTAL</i>	<i>788</i>	<i>1000</i>	<i>79%</i>
<i>PROPIEDAD</i>	<i>93</i>	<i>200</i>	<i>47%</i>
1. Accionistas de la empresa familiar	23	100	23%

2. Rol de los familiares políticos	46	50	92%
3. Empleados en la empresa familiar	24	50	48%
PODER	383	500	77%
2.1. Rol del fundador en la empresa familiar	54	70	77%
a) Delegación de responsabilidades	15	25	60%
b) Capacidad de trabajo en equipo del fundador	20	25	80%
c) Aversión al cambio	19	20	95%
2.2 Trabajo con los hijos de la empresa familiar	52	70	74%
2.3 Gobierno corporativo	37	75	49%
2.4 Gobierno familiar	44	75	59%
2.5 Protocolo familiar	56	70	80%
2.6 Resolución de conflictos en la empresa familiar	70	70	100%
2.7 Comunicación en la empresa familiar	70	70	100%
CONTINUIDAD	226	300	75%
3.1 Perfil del sucesor	63	100	63%
3.2 Planificación de la sucesión	72	100	72%
3.3 Inicio del proceso sucesorio	35	40	88%
3.4 Salida o retiro del fundador	56	60	93%

El puntaje total del gráfico es el denominado *índice de profesionalización* de la empresa. Mientras más cercano a 100% sea este valor, mayor es el grado de profesionalización que presenta la firma.

Consideraciones para la interpretación de los resultados obtenidos en los componentes evaluados y factores de cada uno

Para asegurar una correcta interpretación de las preguntas se describen a continuación los conceptos considerados al momento de evaluar cada componente y sus factores: (Nazrala, 2016)

PROPIEDAD

Lo que pretende se valorar a través de este componente son las formas mediante las cuales la familia empresaria garantiza que la totalidad o al menos la mayoría del capital social de la organización seguirá en manos de los miembros de la familia.

Además, este criterio, permite analizar el trato que tienen los propietarios que forman parte del gobierno de la firma con el resto de los accionistas, familiares políticos y empleados.

Está compuesto por tres factores:

1. Accionistas de la empresa

Este factor analiza el rol del accionista en la empresa, su participación en las decisiones y su nivel de conocimiento de las estrategias de dirección. También considera el nivel de compromiso que tienen los mismos con la misión, visión y objetivos de la empresa. Además, se incluye en el análisis las prácticas de la empresa para definir una política de dividendos, el grado de satisfacción de los accionistas para con la misma y las formas que existen para acceder al capital social y venderlo.

2. Rol de los familiares políticos

Este factor evalúa el rol de los familiares políticos en la organización, su nivel de compromiso, el nivel de conocimiento que tienen sobre la misma y su participación en las actividades de gestión y de gobierno.

3. Empleados en la empresa familiar

Considera el trato que tienen los miembros de la familia con aquellos empleados que no forman parte de la misma. Se tiene en cuenta las políticas de la empresa con respecto a los salarios, su nivel de participación en las decisiones y el nivel de motivación que tienen para continuar trabajando en la firma.

PODER – GOBIERNO

El análisis de este componente considera la estructura organizacional que existe, que tan eficientes son los órganos de gobierno a través de los cuales se toman decisiones y se mantiene informada a la familia propietaria.

Se evalúa también el rol de los hijos en la empresa, su compromiso y los criterios a partir de los cuales se incorporan a la misma.

Otros aspectos que se valoran son el desarrollo de un protocolo familiar, la calidad de las relaciones interpersonales, los sistemas de comunicación utilizados y el rol del fundador en la firma, especialmente su capacidad para trabajar en equipo y delegar responsabilidades.

Este componente está integrado por siete factores diferentes, a continuación, se explican brevemente cada uno de ellos:

1. Rol del fundador en la empresa familiar

Este factor evalúa el rol del fundador en la empresa familiar, su capacidad de liderazgo, sus habilidades para trabajar en equipo y la forma a través de la cual centraliza o no la toma de decisiones y delega tareas en el resto de los empleados.

2. Trabajo con los hijos en la empresa familiar

Se valúan las políticas establecidas para el ingreso de los hijos en la empresa y qué tan acertados son los criterios para definir sus remuneraciones. También se considera qué tan alineados están éstos con la misión, visión y valores empresariales, y su nivel de compromiso con las funciones que les fueron asignadas.

3. Gobierno corporativo

Este factor analiza las funciones de gobierno que se desempeñan en la empresa familiar. Se considera, además, la forma a través de la cual se determina la capacidad de los hijos y gerentes

para desempeñarse en los cargos que le fueron asignados y cuáles son los procedimientos a seguir en el caso de que alguno tenga mal desempeño.

También evalúa la efectividad de la política de determinación de remuneraciones y la postura de la firma con respecto a la incorporación de profesionales ajenos a la familia.

Por último, se valora la distribución de poder, la estructura organizacional y los órganos de gobierno a través de los cuales se canaliza la toma de decisiones y se informa a la familia propietaria.

4. Gobierno familiar

Este factor analiza las características de la estructura organizacional que permite gobernar a la familia empresaria. Se tienen en cuenta las prácticas y metodologías mediante las cuales los órganos de gobierno familiar controlan el desempeño de la firma.

Además, se indaga acerca de la organización de reuniones periódicas que sean eficientes y productivas.

Por último, se evalúa la forma en que el gobierno familiar controla el buen funcionamiento de las finanzas de la empresa y si logra la separación o no de las finanzas familiares.

5. Protocolo familiar

Ésta sección tiene en cuenta las prácticas mediante las cuales la empresa familiar define sus propias reglas con respecto al manejo de la misma. La elaboración de un protocolo familiar se considera importante porque permite sentar las bases de una empresa profesional y evita el surgimiento de posibles conflictos. Concretamente este componente considera en qué medida la empresa familiar cumple con los objetivos planteados en el protocolo.

6. Resolución de conflictos en la empresa familiar

Este factor evalúa diferentes situaciones, características o prácticas que generalmente son fuente de conflicto. Se tiene en cuenta la calidad de la relación entre familiares y la capacidad de los mismos para trabajar en equipo.

Es importante recordar que en este tipo de empresas suelen mezclarse los vínculos afectivos propios de la familia y los vínculos propios de la empresa, las relaciones entran con facilidad en crisis y los conflictos son difíciles de resolver porque existe temor a poner en riesgo la unidad familiar que existe.

7. Comunicación en la empresa familiar

Este factor analiza que tan buena o mala es la comunicación que existe entre los miembros de la firma, ya que puede ser motivo de ineficiencia, desorden y conflictos internos.

CONTINUIDAD

Este componente, permite evaluar las prácticas y metodologías a través de las cuales los miembros de la firma familiar garantizan el traspaso de la propiedad a las siguientes generaciones.

Está compuesto por cuatro factores, a continuación, se mencionan cada uno de ellos:

1. Perfil del sucesor

Se analizan los criterios y metodologías utilizadas por la empresa y, específicamente el fundador, para seleccionar a aquella persona que continuara como máximo representante de la empresa.

2. Planificación de la sucesión

Este factor evalúa la posición del fundador respecto del proceso sucesorio y además qué tan favorable es el contexto de la empresa para comenzar a planificar el mismo.

3. Inicio del proceso sucesorio

Este factor evalúa qué tan adecuado es el contexto interno de la empresa para comenzar con el cambio generacional y analiza si existen o no condiciones favorables para llevar a cabo el proceso y tener éxito en la transición.

Además, estudia la actitud del fundador con respecto al proceso sucesorio, ya que puede derivar en restricciones y limitaciones para el mismo.

4. Salida o retiro del fundador

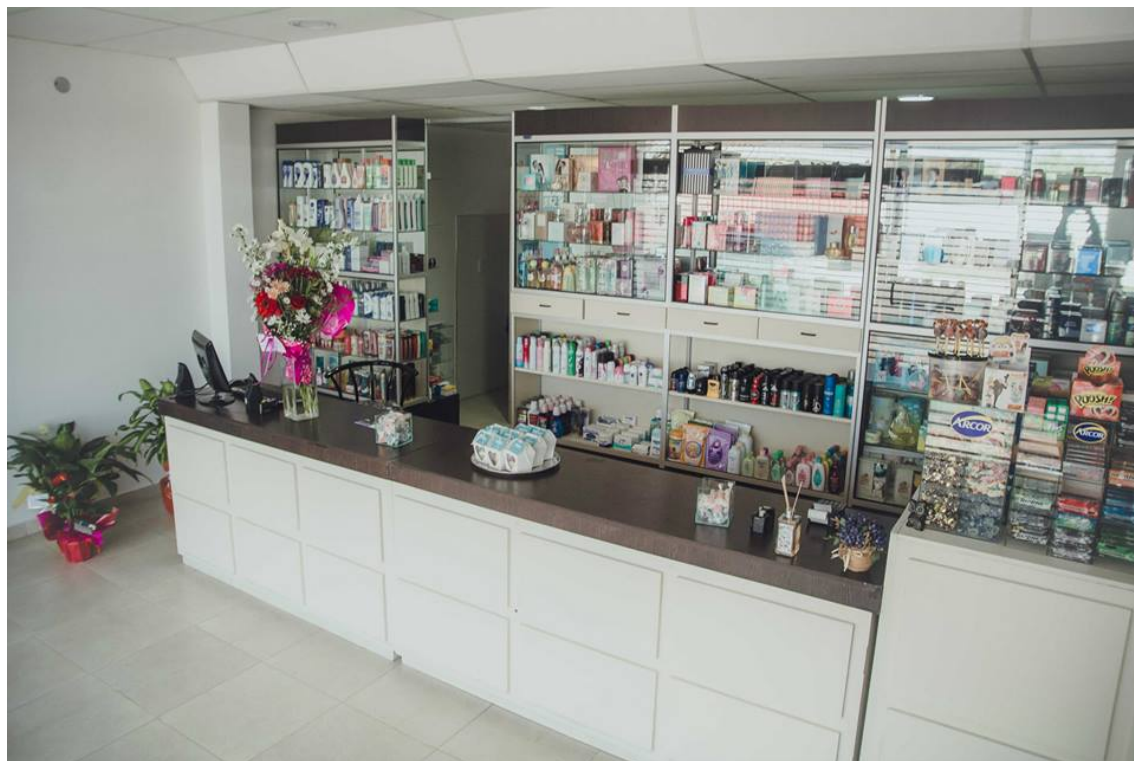
En esta sección se analiza si el fundador es capaz de delegar progresivamente sus responsabilidades y autoridad a la generación siguiente.

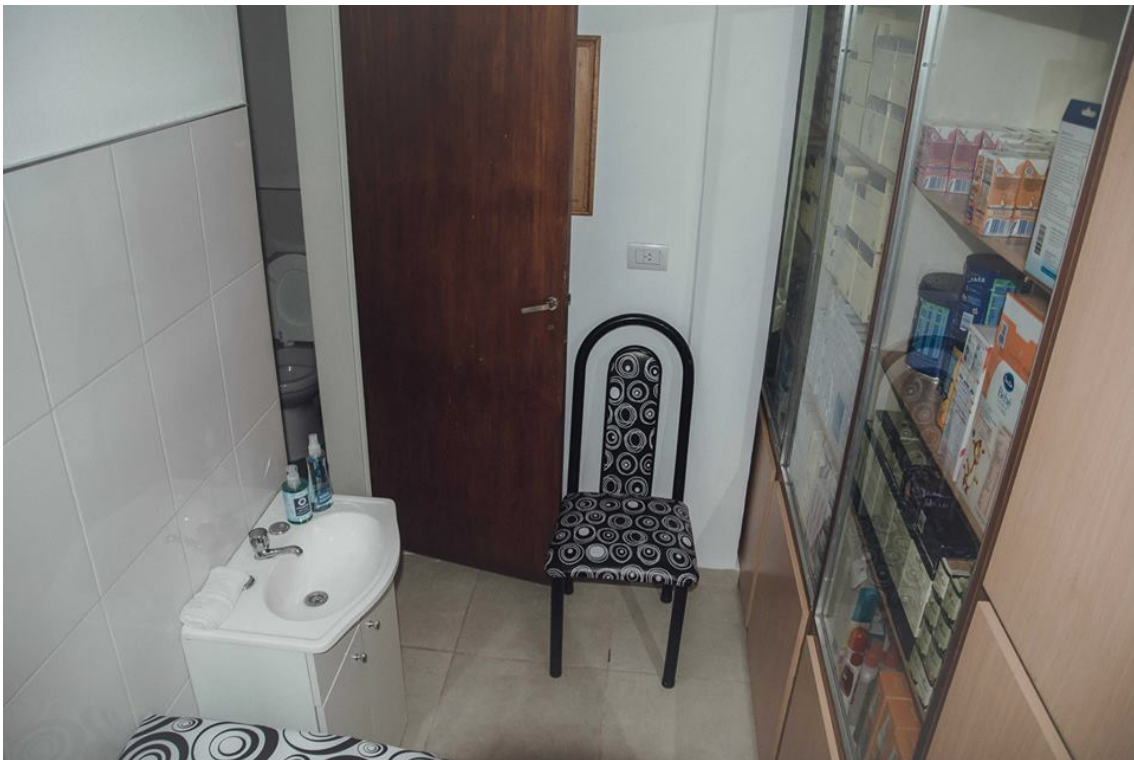
Se evalúa la existencia de un plan de retiro para el fundador y aquellos familiares que se retiren, a los efectos de facilitar y garantizar el cierre de la etapa de transición.

Por último, se incluyen en el análisis las metodologías utilizadas por la empresa para mantener las relaciones logradas con los principales clientes, proveedores y empleados luego de que se lleve a cabo el cambio generacional.

De esta manera se expone la metodología aplicada para el desarrollo del modelo de evaluación que permite determinar el nivel de profesionalización de una empresa familiar determinada.

ANEXO 13) Instalaciones de Farmacia Destribats







ANEXO 14) Competencia Directa e indirecta de Farmacia Destribats



ANEXO 15) Resultados Modelo de evaluación aplicado

En este anexo se incluyen las respuestas a los cuestionarios y los resultados obtenidos por factor y componentes.

COMPONENTE PROPIEDAD (200 puntos)		Respuesta				Resultados			
		Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Puntaje obtenido	Puntaje Máximo	
1.1 Accionistas de la Empresa Familiar (100 puntos)									
1	¿Considera que en su organización todos los propietarios participan de la elaboración de planes, se debate con éstos las diferentes alternativas y se los mantiene continuamente informados?	X					10	10	
2	¿Existe en la empresa una política de dividendos clara y estable para sus accionistas?					X	2	20	
3	¿Considera que su empresa ha determinado cómo se accede a la propiedad?					X	2	20	
4	¿Considera que en su empresa existen reglas claras en cuanto a la compra-venta de acciones?					X	1	10	
5	¿Está de acuerdo en afirmar que deben existir criterios de preferencia para la compra venta de acciones?			X			0	10	
6	¿El patrimonio familiar es utilizado como garantía para préstamos de la sociedad?		X				3,5	10	
7	¿Existen inmuebles o bienes de la familia a nombre de la sociedad?		X				1,75	5	
8	¿Se han implementado figuras jurídicas que protegen el patrimonio familiar de la dinámica propia de los negocios?					X	1	10	
9	¿El pago de los dividendos se hace en función de las necesidades de la familia, independientemente de los montos invertidos?			X			0	5	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 1.1 - Accionistas de la empresa familiar							21,25	100	21,25%
1.2 Rol de los familiares políticos (50 puntos)									
10	¿El cónyuge del fundador y sus hijos cuentan con información periódica de la empresa?	X					10	10	
11	¿Los familiares políticos participan de las reuniones familiares, en las cuales se tratan temas exclusivos de la empresa familiar?					X	1	10	
12	¿Existe una política clara en cuanto a la participación de éstos en la compañía?					X	1	10	
13	¿Es común que se converse y se tomen decisiones sobre la empresa durante reuniones familiares como cumpleaños, almuerzos etc.?		X				3,5	10	
14	¿Se ha determinado como se actuará en caso de que se divorcien o separen los hijos de los familiares políticos que trabajen en la empresa?					X	1	10	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 1.2- Rol de los familiares políticos							16,5	50	33,00%
1.3 Empleados de la empresa familiar (50 puntos)									
15	¿Los familiares que trabajan en la empresa tienen un trato diferencial respecto de aquellos empleados del mismo nivel jerárquico que no pertenecen a la familia?		X				7	20	
16	¿Existen políticas de motivación para empleados no familiares de larga trayectoria en la empresa?				X		5,25	15	

17	¿Considera que es alto el grado de compromiso e involucramiento del personal con la empresa?		X				3,25	5	
18	¿Las recomendaciones de los empleados son tenidas en cuenta por los directivos?		X				6,5	10	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 1.3 - Empleados de la empresa familiar							22	50	44,00%
RESULTADO TOTAL COMPONENTE PROPIEDAD							59,75	200	29,88%

COMPONENTE PODER - GOBIERNO (500 puntos)	Respuesta					Resultados		
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Puntaje obtenido	Puntaje Máximo	
2.1 Rol del Fundador								
2.1 a) Delegación de responsabilidades (25 puntos)								
19	¿Considera que su empresa aún no está preparada para dar a sus colaboradores tareas importantes?				X	4	4	
20	¿Cree usted que no dispone del tiempo necesario para formar a otras personas que puedan realizar algunas de sus tareas?				X	3	3	
21	En cierta medida, ¿es razonable admitir que por el momento nadie mejor que usted conoce el negocio y tiene que seguir siendo el responsable de la mayoría de las funciones de su empresa?				X	3	3	
22	Suponiendo que usted deba ausentarse de la empresa ¿cree que los demás podrían hacerse cargo de sus asuntos con eficiencia?	X				3	3	
23	Si usted ha delegado tareas a sus empleados, ¿saben éstos para qué trabajan y qué es lo que se espera de ellos?	X				3	3	
24	¿Se está capacitando a los empleados y formando equipos para que éstos puedan asumir algunas de sus responsabilidades?	X				3	3	
25	Cada vez que usted delega tareas, ¿comunica cuál es la fecha límite para cumplirlas y cuáles son los objetivos que se persiguen?		X			1,95	3	
26	¿Realiza un seguimiento y control de las funciones que delega?		X			1,95	3	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.1 a)						22,9	25	91,60%
2.1 b) Capacidad de trabajo en equipo del fundador (25 puntos)								
27	¿Considera que se pierde menos tiempo haciendo lo que usted indica que esperando a que todos se pongan de acuerdo?				X	0,65	1	
28	¿Cree que es capaz de trabajar fácilmente con personas con puntos de vista diferentes al suyo?		X			0,65	1	
29	¿Frecuentemente encuentra que no está de acuerdo con los demás?				X	0,65	1	
30	¿Piensa que se logra un objetivo más eficazmente al combinar diversas habilidades personales que ejecutando las estrategias por su propia cuenta?		X			0,65	1	
31	¿Suele rectificarse con facilidad si alguien demuestra que estaba equivocado?	X				1	1	
32	¿Piensa que es mejor no discutir con los demás si están haciendo algo que usted no comparte?				X	1	1	
33	¿Usted siempre da crédito a quien lo merece?		X			0,65	1	
34	¿Prefiere trabajar solo y así evitar cualquier conflicto?				X	1	1	
35	¿Se muestra paciente para con las demás personas?		X			0,65	1	
36	¿Se muestra tolerante y comprensivo si alguien comete un error?		X			0,65	1	
37	¿Cuándo alguien hace algo bien, se lo hace saber?	X				1	1	
38	¿Se molesta cuando otros no aprueban sus decisiones?				X	0,65	1	
39	¿Es común en usted dar las gracias?	X				1	1	

40	¿Se siente incómodo al trabajar con personas con personalidad diferente a la suya?					X	1	1	
41	¿Considera diferentes opiniones antes de tomar una decisión?		X				0,65	1	
42	¿Considera que se pierde mucho tiempo organizando a la gente y por ello es preferible enfrentar las tareas solo?					X	1	1	
43	¿Considera que es más fácil lograr un objetivo si se trabaja en conjunto?	X					1	1	
44	¿Considera que sólo se puede estar seguro de que algo está bien hecho si lo hace usted mismo?				X		0,65	1	
45	¿Respetar siempre los puntos de vistas ajenos, aun cuando no los comparte?		X				0,65	1	
46	¿Se responsabiliza por las decisiones tomadas por sus colaboradores, a pesar de que no sean las más acertadas?	X					1	1	
47	¿Ha evitado alguna vez enfrentarse a las consecuencias cuando han sido negativas?					X	1	1	
48	¿Se da crédito por los resultados obtenidos en conjunto?					X	1	1	
49	Cuando surge un problema con sus colaboradores, ¿evita discutirlo frente a los demás?		X				0,65	1	
50	¿Considera que es importante motivar a sus colaboradores?	X					1	1	
51	Si en un equipo surgen problemas, ¿Considera que la solución de los mismos es responsabilidad exclusiva del jefe?					X	1	1	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.1 b)							20,8	25	83,20%
2.1 c) Aversión al cambio del fundador (20 puntos)									
52	¿La mayoría de las veces suele pasar por alto críticas de sus hijos o familiares en cuanto al modo de trabajar la empresa, dado que las cosas han salido bien de la manera que se vienen haciendo?					X	3,25	5	
53	Ya sea que la organización esté enfocada en crecimiento o en reducción de costos, ¿existen momentos de análisis y mejoramiento continuo de métodos y procesos entre los directores?					X	1,75	5	
54	¿Tienen los empleados la posibilidad de realizar propuestas de mejora sobre sus tareas?	X					5	5	
55	¿Recientemente se han implementado propuestas de mejora sugeridas por sus colaboradores?	X					5	5	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.1 c)							15	20	75,00%
RESULTADO TOTAL FACTOR 2.1 - Rol del Fundador							58,7	70	83,86%

2.2 Trabajo con los hijos en la empresa familiar									
2.2 a) Liderazgo con los hijos (20 puntos)									
56	¿Considera que los hijos que trabajan con usted tienen en claro cuáles son sus responsabilidades?	X					7	7	
57	¿Está seguro que sus hijos están preparados para cumplir con las responsabilidades que usted les ha asignado?	X					7	7	
58	¿Tiene usted la seguridad de que sus hijos comparten su visión y misión empresarial?	X					6	6	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.2 a)							20	20	100,00%
2.2 b) Criterios de incorporación de familiares y no familiares (50 puntos)									
59	¿Tienen los hijos y parientes derecho natural a participar en la empresa familiar?	X					0,5	5	
60	¿Tienen los hijos la obligación de participar en la empresa familiar?		X				1,75	5	
61	La empresa familiar como tal, ¿debe ser fuente indiscutible de trabajo para todos los miembros de la familia que lo deseen o necesiten?		X				1,4	4	
62	La empresa al igual que la familia, ¿es una comunidad de iguales?					X	1,95	3	
63	¿Es más importante la igualdad que la justicia dentro de la empresa familiar?					X	3	3	

64	¿Coincide en afirmar que todos los hermanos o primos que participan de la empresa deben ir la misma cantidad de horas?					X	4	4		
65	¿Existe un proceso selectivo definitivo, políticas o lineamientos específicos para la incorporación de un familiar en cargos directivos?					X	0,4	4		
66	¿Los familiares que ingresan a la firma tienen estudios previos en la administración de empresas?				X		1,05	3		
67	¿Los familiares que ingresan a la firma tienen experiencia previa en otras compañías?				X		1,05	3		
68	¿Existe un proceso selectivo definido o políticas específicas para la incorporación de un tercero a la empresa familiar para cargos directivos?					X	0,4	4		
69	¿Con frecuencia sus hijos acceden a ciertos privilegios que el resto de los empleados no?					X	0,5	5		
70	¿Existen criterios, especificaciones o requisitos para ocupar puestos directivos?					X	0,4	4		
71	¿Considera que los jóvenes de la próxima generación que ya han terminado sus estudios deben pasar tiempo en puestos operativos, para "empezar de abajo"?		X				1,05	3		
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.2 b)								17,45	50	34,90%
RESULTADO TOTAL FACTOR 2.2 - Trabajo con los hijos								37,45	70	53,50%

2.3 Gobierno Corporativo										
2.3 a) Gobierno Empresarial (20 puntos)										
72	¿Existen gerencias definidas?					X	0,3	3		
73	¿Existe un Directorio u órgano de gobierno que nuclea las gerencias?					X	0,2	2		
74	¿El Directorio es responsable de la planificación estratégica de la empresa?					X	0,2	2		
75	¿El director general supervisa periódicamente el accionar y los resultados de los gerentes?					X	0,2	2		
76	¿El Directorio brinda directivas y pautas para la toma de decisiones?					X	0,2	2		
77	¿Se llevan a cabo reuniones semanales o periódicas del Directorio para poner al tanto a los propietarios de la firma acerca de las decisiones más importantes que se han tomado?					X	0,3	3		
78	¿El directorio tiene comunicación fluida e interactúa con los accionistas y propietarios?					X	0,3	3		
79	¿El Directorio está en condiciones de tomar decisiones de forma completamente independiente?					X	0,3	3		
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.3 a)								2	20	10,00%
2.3 b) Capacitación y desarrollo (10 puntos)										
80	Las generaciones siguientes que administrarán la empresa ¿han estudiado, lo están haciendo o es parte de sus planes, carreras universitarias, profesionalizaciones o posgrados en el campo de las Ciencias Económicas?		X				1,3	2		
81	¿Existen planes de capacitación para el crecimiento y desarrollo del personal?				X		0,7	2		
82	¿Estos planes son de aplicación periódica?				X		0,7	2		
83	Los principales directivos, ¿asisten con regularidad a cursos cortos, seminarios u otras actividades que los ponga en contacto con otros colegas y los actualicen respecto de las últimas tendencias?				X		0,7	2		
84	¿Los principales gerentes de la compañía acceden a capacitaciones para aumentar sus destrezas directivas?				X		0,7	2		
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.3 b)								4,1	10	41,00%
2.3 c) Evaluación del desempeño (20 puntos)										
85	¿Existen posibilidades de ascenso en la empresa familiar?		X				2,6	4		

86	Si fuera necesario, ¿accedería a despedir a alguno de los miembros de la familia?			X			0	4	
87	¿La empresa toma sus decisiones de cambio de puesto y asignación de incentivos basados en el desempeño de sus empleados?		X				2,6	4	
88	¿Existe un plan de recompensas y sanciones sobre el personal?		X				2,6	4	
89	¿Existen sistemas de medición de desempeño del personal?				X		1,4	4	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.3 c)							9,2	20	46,00%
2.3 d) Criterio sobre remuneraciones (15 puntos)									
90	¿Existen políticas de remuneración claras para todo el personal?		X				1,95	3	
91	¿Todos los hermanos o hijos que trabajan en la empresa reciben la misma remuneración?					X	3	3	
92	¿Coincide en afirmar que las remuneraciones entre los miembros de la familia de la misma generación deberían ser iguales para aumentar la equidad y la justicia en la empresa?					X	2	2	
93	¿Las remuneraciones de los hijos son consistentes con las del mercado laboral?				X		1,3	2	
94	¿Las remuneraciones del resto de los empleados son consistentes con las del mercado laboral?	X					2	2	
95	¿El sistema de remuneraciones está basado en las responsabilidades de cada puesto, el grado de compromiso necesario y el logro de objetivos?		X				0,65	1	
96	¿Suele asignarse una mayor remuneración a algún familiar que más lo necesita?		X				0,7	2	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.3 d)							11,6	15	77,33%
2.3 e) Incorporación de profesionales ajenos a la familia (10 puntos)									
97	¿Considera que incorporar extraños a la familia es una decisión de mucho riesgo para la empresa?		X				1,4	4	
98	¿Considera útil la asesoría de consultores externos como abogados, asesores fiscales, contadores, etc.?	X					3	3	
99	¿El Directorio de la organización cuenta con profesionales no familiares?					X	0,3	3	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.3 e)							4,7	10	47,00%
RESULTADO TOTAL FACTOR 2.3 - Gobierno Corporativo							31,6	75	42,13%
2.4 Gobierno Familiar									
2.4 a) Órganos de Gobierno Familiar (30 puntos)									
100	¿Están los propietarios de la empresa nucleados en algún órgano de máximo poder?					X	0,2	2	
101	¿Existe una asamblea de socios o accionistas?					X	0,2	2	
102	En cierta medida ¿los propietarios de la organización son quienes aprueban los resultados de la empresa y fijan las retribuciones de la gerencia?					X	0,2	2	
103	¿El Directorio de la empresa rinde cuenta a los propietarios sobre el resultado de su gestión y la evolución de los negocios?					X	0,2	2	
104	Los miembros de la familia, tanto aquellos que trabajan en la empresa como los que no, ¿Conocen las estructuras de gobierno de la empresa y las tienen en cuenta al momento de tomar alguna decisión?					X	0,2	2	
105	¿Se realizan reuniones en las cuales se invita a todos los miembros de la familia propietaria para tratar temáticas de la empresa?		X				1,3	2	
106	¿Estas reuniones son reconocidas y valoradas por los miembros de la familia?			X			0	2	
107	¿Participan de ellas distintas generaciones?	X					2	2	
108	¿Tienen una estructura formal?					X	0,2	2	
109	¿Sirve de foro para la solución de conflictos familiares respecto de aspectos de la empresa?			X			0	2	

110	¿Tienen estas reuniones el objeto de formar a los futuros miembros de la familia que trabajarán en la empresa?	X					2	2	
111	¿Considera que a través de estas reuniones es posible transmitir los valores y la cultura familiar?	X					2	2	
112	¿Considera suficiente si dichas reuniones se realizan 1 o 2 veces al año?	X					0,1	1	
113	¿Considera necesario que dichas reuniones se realicen al menos una vez por mes?					X	0,1	1	
114	¿Se ha creado alguna vez departamentos o puestos que satisfacen los intereses de algún familiar pero que no son necesarios para dicha empresa?					X	2	2	
115	¿Algún órgano de la empresa o cargo se ha creado para justificar remuneraciones de algunos miembros de la familia?					X	2	2	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.4 a)							12,7	30	42,33%
2.4 b) Buenas prácticas para la gestión de reuniones (20 Puntos)									
116	¿Antes de cada reunión se elabora una agenda con los temas a tratar y se les da a los participantes la posibilidad de agregar puntos?					X	0,2	2	
117	¿Se establecen tiempos para cada tema previsto en la reunión?					X	0,2	2	
118	¿Existe en las reuniones un coordinador o facilitador que ordena las discusiones?					X	0,2	2	
119	¿Al finalizar la reunión se elabora un acta para hacer un seguimiento de las decisiones tomadas?					X	0,2	2	
120	¿Es común que en reuniones en las cuales se pensaba tratar temas vinculados a la planificación estratégica se terminen discutiendo temas relacionados con la gestión diaria?	X					0,1	1	
121	¿Generalmente se discuten temas sobre los cuales ya se había tomado una decisión?		X				0,7	2	
122	¿Es común que sus reuniones comiencen después de los horarios acordados o que ocupen más tiempo de lo estipulado?	X					0,2	2	
123	Frecuentemente durante sus reuniones ¿Surgen distracciones como celulares sonando, asistentes que prestan atención a sus computadoras o que charlan entre ellos sobre otros temas?	X					0,2	2	
124	¿Se respeta la agenda establecida?				X		0,7	2	
125	¿Es común que se traten temas que no son parte de la agenda?		X				0,35	1	
126	¿La empresa familiar ha estipulado un cronograma de reuniones de las cuales participen todos sus Directores y se traten la mayoría de los siguientes temas: evolución del negocio, estrategias y objetivos, calidad del producto o servicio, recursos de la empresa, estructura organizativa, clima laboral, patrimonio y fiscalidad de la empresa?					X	0,1	1	
127	¿La empresa familiar ha estipulado un cronograma de reuniones de las cuales participen todos sus Directores y se traten la mayoría de los siguientes temas: posición competitiva, evolución del sector o la industria, desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de nuevos negocios, análisis de la competencia?					X	0,1	1	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.4 b)							3,25	20	16,25%
2.4 c) Control de gestión (25 Puntos)									
128	¿Es frecuente el retiro de dinero de la caja o cuentas bancarias para gastos personales?	X					0,4	4	
129	¿Se confunden con facilidad las finanzas de la empresa y las finanzas de la familia?	X					0,4	4	
130	¿Funciona la empresa como una institución financiera de la familia?		X				1,05	3	
131	¿La mayoría de los gastos domésticos son financiados con recursos de la empresa?	X					0,3	3	
132	¿La mayoría de los gastos de la empresa son financiados con recursos de la familia?	X					0,3	3	
133	¿La empresa tiene un presupuesto anual interno para la planificación y la toma de decisiones?					X	0,4	4	

134	¿Considera importante que la empresa siga indicadores en forma periódica? Por ejemplo: índice de crecimiento anual, ganancias netas, pago de dividendos, costos unitarios, etc.		X					1,3	2	
135	¿La empresa cuenta con indicadores como: volumen de producción y ventas, contratos vigentes, participación de mercado, períodos de cobros y pagos, etc.?						X	0,2	2	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.4 c)								4,35	25	17,40%
RESULTADO TOTAL FACTOR 2.4 - Gobierno Familiar								20,3	75	27,07%

2.5 Protocolo Familiar										
2.5 a) Reglas y Políticas (32 Puntos)										
136	¿La familia ha consensuado reglas, escritas o verbales, acerca del manejo de su propia compañía?	X						6	6	
137	¿Existen reglas en cuanto a cómo se ingresa a la empresa, cómo se trabaja en ella y cuáles serán causas de desvinculación?		X					4,55	7	
138	¿Se han determinado cuáles son los niveles de formación necesarios para cada puesto?				X			2,1	6	
139	¿Se ha declarado cuál es la decisión en cuanto al ingreso de familiares políticos?					X		0,6	6	
140	¿Existen en la empresa políticas en cuanto a promoción y ascenso de los empleados?				X			2,45	7	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.5 a)								15,7	32	49,06%
2.5 b) Dirección estratégica (13 Puntos)										
141	¿La empresa ha declarado cuál es su visión a largo plazo y sentido de propósito?					X		0,6	6	
142	¿Existen estrategias de largo plazo donde se declaren cuáles son las intenciones de desarrollo y evolución empresarial?					X		0,7	7	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.5 b)								1,3	13	10,00%
2.5 c) Planificación de la sucesión (11 Puntos)										
143	¿Se ha previsto en qué tipo de situaciones se deba decidir dejar de ser una empresa familiar?					X		0,6	6	
144	¿Se ha pensado cuáles serán las edades en las que hay que iniciar el proceso sucesorio?					X		0,5	5	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.5 c)								1,1	11	10,00%
2.5 d) Estructura organizacional (14 Puntos)										
145	¿Está estipulada la frecuencia de las reuniones de los órganos de gobierno de la empresa y de la familia?					X		0,7	7	
146	¿Se ha determinado cómo se componen dichos órganos de gobierno, cómo se eligen y renuevan sus miembros y cuáles son sus funciones?					X		0,7	7	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.5 d)								1,4	14	10,00%
RESULTADO TOTAL FACTOR 2.5 - Protocolo Familiar								19,5	70	27,86%

2.6 Resolución de conflictos en la empresa familiar										
2.6 a) Claridad de los roles (15 Puntos)										
147	¿Existe entre los hermanos o primos diferentes jerarquías dentro de la empresa que son fuente de enfrentamiento entre los mismos?	X						0,5	5	
148	¿En su empresa el trato recibido por el socio no familiar y el socio familiar es el mismo?			X				0	5	
149	¿Considera que los miembros de la empresa, en especial familiares, son flexibles a los cambios?		X					3,25	5	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.6 a)								3,75	15	25,00%
2.6 b) Formalidad de las relaciones laborales (20 Puntos)										

150	En caso de que exista en la empresa un director poco eficiente o un empleado incompetente ¿Recibe éste alguna sanción u observación respecto a su comportamiento?		X				3,25	5	
151	¿El mismo criterio es aplicado en caso de que el director poco eficiente o empleado incompetente sea parte de la familia?		X				3,25	5	
152	Respecto de los valores de la empresa, ¿cree que prevalece la igualdad sobre el mérito?					X	5	5	
153	Los conflictos propios de la gestión de la empresa ¿afectan las relaciones entre familiares?				X		3,25	5	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.6 b)							14,75	20	73,75%
2.6 c) Tratamiento adecuado de la información (20 Puntos)									
154	¿Existe confianza mutua entre los miembros de la familia y los empleados?		X				3,25	5	
155	¿Considera que dejar pasar el tiempo es una buena estrategia para que los conflictos que existen entre miembros de la familia se terminen resolviendo?					X	5	5	
156	¿Es frecuente en su organización que un miembro de la familia recurra a un tercero para expresar su disconformidad con alguna situación, esperando que éste interceda a su favor?					X	5	5	
157	¿La comunicación es una de las principales herramientas para encontrar acuerdos?	X					5	5	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.6 c)							18,25	20	91,25%
2.6 d) Buen ambiente laboral (15 Puntos)									
158	¿Dentro de la familia las relaciones son tensas y hay divisiones entre sus miembros?					X	5	5	
159	¿Cree que existen más intereses comunes que intereses opuestos dentro de su organización?	X					5	5	
160	Los conflictos propios del núcleo familiar, ¿afectan la gestión diaria de la empresa?					X	5	5	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.6 d)							15	15	100,00%
RESULTADO TOTAL FACTOR 2.6 - Resolución de conflictos en la empresa familiar							17	70	24,29%

2.7 Comunicación en la empresa familiar									
2.7 a) Conversaciones constructivas (31 Puntos)									
161	¿Cree usted que el personal se encuentra debidamente informado para que tomen sus propias decisiones o realicen sus tareas?	X					5	5	
162	¿Considera que la comunicación entre jefes y empleados es buena?	X					7	7	
163	¿Considera que la comunicación entre empleados es buena?	X					7	7	
164	¿La familia del empresario debe conocer los éxitos de la firma, pero no los problemas para evitar conflictos internos?					X	7	7	
165	¿La empresa elabora planes para asegurar el porvenir de aquellos familiares que no se incorporan a la firma?		X				3,25	5	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.7 a)							29,25	31	94,35%
2.7 b) Medios de comunicación adecuados (19 Puntos)									
166	¿La empresa cuenta con herramientas de comunicación masiva?		X				3,25	5	
167	¿Es común que los temas de la empresa sean tratados en entorno exclusivamente de tipo familiar, por ejemplo cumpleaños o almuerzos?		X				2,45	7	
168	¿Los directivos no familiares siempre son incluidos en el proceso decisorio?			X			0	7	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 2.7 b)							5,7	19	30,00%
2.7 c) Comunicación honesta (20 Puntos)									
169	¿Las necesidades financieras de la empresa son comunicadas?	X					6	6	

170	¿La comunicación dentro de la empresa es transparente y efectiva?	X					7	7	
171	¿Son frecuentes en la empresa discusiones entre los miembros de la familia que no son del ámbito de los negocios?		X				2,45	7	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 27 c)							15,45	20	77,25%
RESULTADO TOTAL FACTOR 2.7 - Comunicación en la empresa familiar							50,4	70	72,00%

RESULTADO TOTAL COMPONENTE PODER - GOBIERNO							234,95	500	46,99%
--	--	--	--	--	--	--	---------------	------------	---------------

COMPONENTE CONTINUIDAD - SUCESIÓN (300 Puntos)	Respuesta					Resultados			
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Puntaje obtenido	Puntaje Máximo		
3.1 Perfil del sucesor									
3.1 a) Interés del sucesor (49 Puntos)									
172	¿Cree usted que ha podido identificar cuáles son las capacidades, experiencias, intereses de aquella persona que vaya a suceder el cargo de presidencia o gerencia general?		X			6,5	10		
173	¿Considera que esta persona comparte la visión de la empresa y le gustaría continuar en la firma familiar?		X			6,5	10		
174	¿Considera que ha identificado una persona que esté dispuesta a invertir más tiempo y dedicación a la empresa como usted lo ha hecho?		X			6,5	10		
175	¿Considera que ha identificado una persona que conozca mejor la empresa que cualquier otro familiar?		X			6,5	10		
176	¿Cree que existe algún miembro de la familia que realmente desea aprender los negocios de la firma?		X			5,85	9		
RESULTADO PARCIAL FACTOR 3.1 a)							31,85	49	65,00%
3.1 b) Competencia del sucesor (31 Puntos)									
177	¿Cree que existe consenso en cuanto a la elección del próximo sucesor?		X			4,55	7		
178	¿Considera que ha identificado una persona que demuestre la mayor aptitud para planificar lógicamente el devenir de la empresa?		X			6,5	10		
179	¿Considera que esta persona es capaz de tomar mejores decisiones que otros?			X		0	7		
180	¿Considera que ha identificado a una persona cuyas habilidades sean compatibles con las características de la empresa?		X			4,55	7		
RESULTADO PARCIAL FACTOR 3.1 b)							15,6	31	50,32%
3.1 c) Experiencia del sucesor (20 Puntos)									
181	¿Cree que existe algún miembro de la familia con suficiente experiencia en la empresa?	X				10	10		
182	¿Existe en la familia algún miembro con experiencia directa en el mismo sector de la firma? (ya sea por estudios formales o trabajo en otras compañías)				X	1	10		
RESULTADO PARCIAL FACTOR 3.1 c)							11	20	55,00%
RESULTADO TOTAL FACTOR 3.1 - Perfil del fundador							58,45	100	58,45%

3.2 Planificación de la sucesión							
3.2 a) Posición del fundador frente al proceso sucesorio (50 Puntos)							
183	¿El orden de nacimiento es uno de los factores claves para la decisión de selección del sucesor?				X	6	6
184	¿El género es una variable importante en la selección del sucesor?				X	6	6

185	¿Cree usted que la generación que sucede a fundador de una empresa rara vez la dirige tan bien como él?					X	3	3	
186	¿Está de acuerdo en afirmar que no es necesario planificar la sucesión de una empresa familiar si el dueño tiene un solo hijo?		X				1,05	3	
187	¿Planificar la sucesión es peligroso porque mantiene ansioso a los herederos durante mucho tiempo?			X			0	5	
188	¿Es lógico afirmar que los hijos de un empresario exitoso tienen la obligación de hacerse cargo de los negocios?					X	5	5	
189	Los empleados de la firma, incluso aquellos que llevan varios años trabajando en ella, ¿deberán tener poca o ninguna participación en la planificación de la sucesión dado que no es de su incumbencia?				X		2,6	4	
190	¿La planificación de sucesión no debe iniciarse hasta que el dueño esté dispuesto a retirarse?		X				1,4	4	
191	¿Cree usted que no es tan importante para los familiares el traspaso generacional porque la venta o fusión de la empresa les brindará mejores beneficios?			X			0	4	
192	¿Considera que se sabe con precisión quiénes son las personas que están incluidas en la "familia" a los fines de planificar la sucesión?	X					3	3	
193	¿Lo más razonable sería elegir primero al sucesor y luego adaptarlo al nuevo puesto?					X	4	4	
194	¿Se justifica que los próximos propietarios o directivos sean de la familia más allá de las habilidades que puedan tener para administrar con éxito la firma?		X				1,05	3	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 3.2 a)							33,1	50	66,20%
3.2 b) Contexto de la empresa (20 Puntos)									
195	¿Cree que el modelo de organización actual permitiría dirigir la compañía si el directivo principal faltara?	X					5	5	
196	¿Los futuros administradores (hijos, sobrinos, nietos, etc.) conocen las instalaciones de la empresa: oficinas, salones comerciales, depósitos, plantas, donde se realiza el trabajo?	X					2	2	
197	¿Los futuros administradores participan a menudo de reuniones administrativas de la empresa?	X					2	2	
198	¿El ambiente de la empresa es agradable para pasar allí gran parte del tiempo diario?	X					4	4	
199	¿Los futuros administradores conocen a los principales proveedores y clientes de la empresa?	X					2	2	
200	¿Cree usted que los sucesores sienten orgullo por el apellido familiar?	X					2	2	
201	¿La empresa está en condiciones de ofrecer mejores sueldos que otras compañías?		X				0,65	1	
202	¿Saben los sucesores que por trabajar en la empresa familiar tendrán las libertades y el poder de quien es dueño de su propio negocio?	X					1	1	
203	¿Su empresa está en condiciones de prometer a los más jóvenes que ingresen a la firma prestigio, posibilidades de progreso y buenos salarios?		X				0,65	1	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 3.2 b)							19,3	20	96,50%
3.2 c) Sentido de pertenencia (30 Puntos)									
204	¿Los miembros de la familia que trabajan en la empresa conocen la misión, visión y sistemas de valores?				X		1,4	4	
205	¿Los miembros de la familia tienen orgullo de ser parte de la empresa?	X					5	5	
206	¿Cree usted que se sienten integrados en la empresa?	X					5	5	
207	¿Cree usted que a los mismos les gusta trabajar en la empresa, a tal punto que pueden rechazar otras ofertas de empleo?	X					4	4	
208	¿Cree usted que los valores del fundador y del grupo familiar son compartidos en toda la organización?	X					4	4	

209	¿La empresa cuenta con reglamentos internos o pautas de comportamiento ético y responsable?				X		1,4	4	
210	¿La empresa realiza actividades recreativas que promueven, transmiten o refuerzan la cultura organizacional?		X				2,6	4	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 3.2 c)							23,4	30	78,00%
RESULTADO TOTAL FACTOR 3.2 - Planificación de la sucesión							75,8	100	75,80%

3.3 Inicio del proceso sucesorio									
3.3 a) Buena imagen institucional para la familia (16 Puntos)									
211	¿Considera que la empresa es percibida por los familiares como rentable y organizativamente sana?	X					4	4	
212	¿Cree que la familia siente que dirigir la firma es satisfactorio y hasta divertido?	X					4	4	
213	¿Cree que la empresa es visualizada por la familia como algo marginal?					X	4	4	
214	¿No es necesario que la generación siguiente implemente cambios en los modos de administrar la firma?					X	4	4	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 3.3 a)							16	16	100,00%
3.3 b) Contexto interno favorable (16 Puntos)									
215	¿Cree que la empresa es fuente de tensión en la familia? Si algún tema se debate en el hogar ¿Se hace en voz baja y con temor a generar conflictos?					X	4	4	
216	¿Considera que la generación más joven está interesada profesionalmente en la empresa?	X					4	4	
217	¿Considera que la generación más joven está interesada personalmente en la empresa? (por el estilo de vida que puede brindarles, ciudades en las que puede trabajar, actividades que pueden desarrollar)	X					4	4	
218	¿Existe presión sobre la generación siguiente para que se haga cargo del negocio?				X		2,6	4	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 3.3 b)							14,6	16	91,25%
3.3 c) Contexto externo favorable (8 Puntos)									
219	¿La empresa se encuentra sólidamente instalada en su campo específico y en la sociedad?		X				2,6	4	
220	¿Los miembros de la familia que no trabajan en la empresa están informados acerca de la marcha de los negocios?		X				2,6	4	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 3.3 b)							5,2	8	65,00%
RESULTADO TOTAL FACTOR 3.3 - Inicio del proceso sucesorio							35,8	40	89,50%

3.4 Salida o retiro del fundador									
3.4 a) Intenciones del fundador de delegar responsabilidades y autoridad (23 Puntos)									
221	¿Considera que el presidente actual debe intervenir en todas las primeras decisiones que tome la siguiente generación respecto a cambios en el personal, puestos, procedimientos y políticas de la empresa, a los efectos de garantizar continuidad en la gestión?				X		5,2	8	
222	Una vez elegido el sucesor por parte del actual presidente ¿cree que es bueno esperar al momento oportuno para notificar la decisión? ¿Incluso si ello implica esperar mucho tiempo?		X				2,8	8	
223	Cuando se jubila algún familiar ¿Continúa interviniendo en la toma de decisiones?				X		4,55	7	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 3.4 a)							12,55	23	54,57%
3.4 b) Elaboración de un plan de salida o retiro para el fundador (14 Puntos)									
224	¿Los familiares que se jubilan en su empresa pueden hacerlo con la suficiente seguridad como para aspectos económicos no sean una preocupación?		X				4,55	7	

225	¿Se ha previsto un plan de retiro para el ejecutivo principal?				X			2,45	7	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 3.4 b)								7	14	50,00%
3.4 c) Intenciones de mantener buenas relaciones con los stakeholders (23 Puntos)										
226	Es común que en la empresas familiares las relaciones entre los jefes y empleados se tensionen durante este proceso e incluso lleguen a romperse, no obstante ¿Considera que no hay que prestarle demasiada importancia ya que la próxima generación establecerá sus propias relaciones?				X			0	7	
227	Algunos clientes o proveedores pueden verse perjudicados al iniciar estos cambios en la firma, esta situación ¿no será problemática si la nueva generación sabe cómo tratar bien a sus nuevos contactos?				X			0	8	
228	¿Se ha previsto un plan de promoción o incentivo económico para mantener a los empleados clave de la compañía?		X					5,2	8	
RESULTADO PARCIAL FACTOR 3.4 c)								5,2	23	22,61%
RESULTADO TOTAL FACTOR 3.4 - Salida o retiro del fundador								24,75	60	41,25%
RESULTADO TOTAL COMPONENTE CONTINUIDAD - SUCESIÓN								194,8	300	64,93%

Bibliografía

- Amat. (1992). *citado en el libro "Administración: conceptos y procesos claves"*.
- Belausteguigoitia, I. (2003). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. Mexico D.F: Mcgraw-Hill.
- Burns. (1978). <http://arodi.yolasite.com/resources/Liderazgo%20transformacional.pdf>.
- Camejo, J. (s.f.). www.grandespymes.com.ar. Obtenido de https://www.ehu.eus/documents/2819611/2882007/La_profesionalizacion_empresa_familiar.pdf
- Carlock, R. W. (2001).
- Carlos, C. D. (2017). *Gestión efectiva en las empresas de familia*. Legis.
- Curletto, G. L. (s.f.). *Recursos Humanos en empresas familiares: ¿parentesco vs eficiencia?*
- Della, O. (2013). Obtenido de http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1121_RobledoVargasSR.pdf
- Dodero, S. (2015). *El secreto de las empresa familiares exitosas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Donnelly, R. G. (1984). *Empresas familiares, análisis organizacional y social*. Buenos Aires: Macchi.
- EFESO, I. d. (2015). http://www.redcame.org.ar/adjuntos/CAME_julio_2015.pdf. *Red Came*.

Fayor. (s.f.). *Administración: conceptos y procesos claves*.

Folle, C. (2013). *La remuneración en las empresas familiares*. Grandes Pymes.

Gallo, M. (1997). *La Empresa Familiar*. Barcelona: Biblioteca IESE de Gestión de Empresas.

Gilli, J. J. (1990). *Administración: Conceptos y procesos claves*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Docencia.

Giraldo, C. (2001). La importancia de la profesionalización de las organizaciones del tercer sector. *Documento de discusión sobre el tercer sector No 13*.

Gonzalez, P. (Abril de 2015). *¿Qué es el liderazgo transformacional y cómo desarrollarlo dentro de tu empresa?* Obtenido de EAE Business School:
<https://incp.org.co/Site/publicaciones/info/archivos/Guia-de-liderazgo-transformacional.pdf>

Gonzalo, G. (2011). Planeación estratégica paralela en la empresa familiar. *Dinero*.

Hector Larroca, Santiago Barcos, Jorge Narvaez, Hector Fainstein, Jorge Franco y Graciela Nuñez. (1987). *¿Qué es administración?* Buenos Aires: Macchi grupo Editor SA.

Hernández, A. J. (2014). El capital humano en la empresa familiar: un análisis exploratorio en empresas españolas". *FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW*.

<http://www.mercado.com.ar/nota.php?id=359951>. (2012). *Mercado*.

Jaffe, D. (1994). *Trabajar con seres queridos*. Buenos Aires: El Ateneo.

- Kaplún, C. (2008). Continuidad y cambio: la familia en la empresa. *Mercado*.
- Lansberg, I. S. (1988). *The succession conspiracy: Mapping resistance to succession planning in first generation family firm*. Universidad de Yale.
- Leach, P. (2016). *La empresa familiar*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Leal, M. d. (2012). *El empowerment organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicación en la gestión empresarial*. Universidad de Almería.
- Manzoni, C. (2015). *Empresas familiares: la gestión de emociones y la profesionalización, dos desafíos para superar el cambio generacional*. PYME.
- María, C. (2014). *La empresa familiar agropecuaria*. Trabajo final de la facultad de Ciencias Agrarias de la universidad Católica Argentina.
- Martinez Nogueira, R. (1981). Las dimensiones técnicas y sociales en el análisis de la empresa familiar. *Revista de contabilidad y administración - Tomo IX*, 936.
- Martinez Nogueira, R. (1984). *Empresas familiares: su significación social y su problemática organizacional*. Buenos Aires: Macchi.
- Medina Ortega, M. A. (2016). La profesionalización en la gestión de la empresa familiar. *Revista Alter*.
- Meroño Cerdán, Á. L. (2009). Análisis del nivel de profesionalización de la empresa familiar. *Revista de Estudios Empresariales Número II*.
- Moris, F. (2011). Obtenido de <http://www.conocimientosweb.net/portal/section-viewarticle-121.html> [05/2011]

- Nazralla, N. E. (2016). *Nivel de profesionalización de la empresa familiar*. Mendoza.
- Quijano, J. (2005). *Aspectos Jurídico-mercantiles de la empresa familiar: la empresa familiar con forma de sociedad mercantil*. Bilbao.
- Rius, M. (2016). *División generacional: Así vemos el trabajo según la edad*. La Vanguardia.
- Rollando, D. y. (1992). *Citando en el libro "Administración: conceptos y procesos claves"*.
- Rueda Galvis, J. F. (2011). *La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar*. Universidad de la Salle.
- Salgado, V. H. (2011). *Las empresas familiares frente a la implementación de sistemas de control de gestión*. Forum empresarial.
- Santos, D. d. (1998). *El plan continuo de futuro. Guías de gestión de la pequeña empresa*. Ediciones Diaz de Santos.
- Sonnefeld. (1988). *The hero's farewell: What happens when CEOs retire*. New York: Oxford University Press.
- Stephen, R. (1996). *Comportamiento organizacional. Teoría y Práctica*.
- Tagiuru, J. D. (1982).
- Urrea, J. (2003). *Gobernabilidad de la empresa familiar*. Universidad E.A.F.I.T No 129.

